

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Psychologie práce a organizace

Šárka Alföldy-Zscheile

**Adaptace českých a německých
manažerů při dlouhodobých pracovních
pobytech v zahraničí**

**Adaptation of Czech and German
managers during long-term working
stays abroad**

Disertační práce

vedoucí práce - Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

2014

Prohlašuji, že jsem tuto disertační práci napsala samostatně s využitím pouze uvedených a řádně citovaných pramenů a literatury a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 31. 3. 2014

.....

Mé poděkování patří především panu doc. PhDr. Milanu Rymešovi, CSc., vedoucímu mé disertační práce, za vždy cenné odborné podněty a názory, podporu, vstřícnost a laskavý přístup. Dále panu RNDr. Petru Boschkovi, CSc. za konzultace a pomoc při statistickém zpracování dat, panu prof. Pedro Gil-Monte, Ph.D. za laskavé svolení užít jeho dotazník SBI pro kvantitativní výzkum a za veškeré rady a doporučení, Dr. Evangelii Demerouti, Ph.D. za inspiraci, mému otci Pavlu Alföldy, že mi díky svému povolání umožnil od mého dětství poznávat život v jiných kulturách a všem lidem, kteří se v rozhovoru se mnou podělili o svou zkušenost dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí či vyplnili dotazník a velmi tak přispěli ke vzniku této práce.

Abstrakt

Cílem disertační práce je hloubková sonda do tématu pracovní a sociální adaptace českých a německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí. Cílová skupina jsou pracovníci, kteří byli do zahraničí vysláni nadnárodními firmami ze svých domovských kultur, České republiky a Německa. Budou vysledovány a blíže analyzovány zátěžové a podpůrné faktory, které na vyslané manažery působí a ovlivňují jejich adaptační proces.

Teoretická část obsahuje poznatky českých a zahraničních autorů o tématech adaptace na odlišnou národní kulturu, syndrom vyhoření, pracovní zapálení, řízení kulturně smíšených týmů, kulturní specifika české a německé kultury, na které v naší práci navazujeme.

V empirické části bude představen kvalitativní a navazující kvantitativní výzkum. Při *kvalitativním výzkumu* bude ke zjištění zátěžových a podpůrných faktorů v průběhu adaptace užít jako výzkumný nástroj *hloubkový strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami kombinovaný s narativními prvky*. Rozsáhlé výpovědi celkem osmnácti manažerů budou zpracovány pomocí *obsahové analýzy*.

V navazujícím *kvantitativním výzkumu* bude k hodnocení nadšení prací, psychického vyčerpání, pracovní lhostejnosti, viny za chování ke kolegům a syndromu vyhoření užít *SBI – Spanish Burnout Inventory* (Gil-Monte, 2005, 2011). Datový soubor obsahuje celkem 205 respondentů.

Výsledky výzkumu mimo jiné objasní rozdíly mezi českými a německými manažery, pracujícími na dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí, ve vnímání zátěžových a podpůrných faktorů, dále též v nadšení prací, psychickém vyčerpání, pracovní lhostejnosti, prožívání viny za své chování ke kolegům z hostitelské kultury a syndromu vyhoření.

Zjištěné výsledky mohou v obecné rovině jednak rozšířit poznatkový fond, vztahující se k dané problematice, jednak lze výsledná zjištění prakticky využít v práci psychologů, terapeutů, lékařů, pedagogů, koučů, poradců a pracovníků dalších profesí, jejichž klienti jsou lidé, které čeká proces adaptace na odlišnou národní kulturu nebo tímto procesem právě procházejí. Dále jako podklad nadnárodním firmám pro systematickou přípravu jejich zaměstnanců před vysláním na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí a podporu v průběhu realizace zahraničního pobytu.

Klíčová slova: pracovní adaptace, sociální adaptace, akulturace, dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí, zátěž, opora.

Abstract

The objective of this thesis is an in-depth examination of the topic of professional and social adaptation of Czech and German executives during long-term secondments abroad. The target group is the employees seconded abroad by international companies, away from their home cultures – the Czech Republic and Germany. Load and support factors that affect the seconded executives and influence the process of their adaptation will be reviewed and analysed in detail.

The theoretical part summarises the insights of both Czech and international authors on the topics of adapting to different national cultures, burnout syndrome, enthusiasm toward the job, management of culturally mixed teams, and the cultural specifics of the Czech and German cultures that the paper builds on.

The empirical part presents the qualitative and the subsequent quantitative research. The *qualitative research* will use the *in-depth structured interview with open-ended questions, combined with narrative elements* as the tool for determining the load and supportive factors in the course of adaptation. The extensive statements of a total of 18 executives will be processed using *content analysis*.

The following *quantitative research* will use the *SBI – Spanish Burnout Inventory* (Gil-Monte, 2005, 2011) to evaluate job enthusiasm, psychic exhaustion, indifference to the job, guilt for behaviour towards colleagues, and the burnout syndrome. The data pool includes a total of 205 respondents.

The research results will explain, among other things, the differences between the Czech and German executives on long-term secondments abroad in terms of the perception of load and support factors, job enthusiasm, psychic exhaustion, indifference to the job, feeling guilt for behaviour towards the colleagues in the guest culture, and the burnout syndrome.

The findings may, in general terms, broaden the insights into the matter, as well as being practically usable in the work of psychologists, therapists, physicians, pedagogues, coaches, consultants and other professions whose clients are people who face or undergo the process of adapting to a different national culture. They may also serve international companies in the systematic preparation of their employees prior to long-term secondments abroad and in supporting them during their secondments.

Keywords: professional adaptation, social adaptation, acculturation, long-term secondment abroad, load, support.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. ADAPTAČE NA ODLIŠNOU NÁRODNÍ KULTURU	12
1.1. Národní kultura	12
1.2. Adaptace	15
1.3. Akulturace.....	16
1.3.1. Kulturní šok a akulturační stres	17
1.3.2. Akulturační křivka a fáze adaptačního procesu.....	18
1.3.3. Dva typy narušené integrace.....	20
1.3.4. Akulturační strategie.....	21
1.4. Dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí.....	24
1.5. Kulturní dimenze	25
1.5.1. Kulturní dimenze dle G. Hofstede	25
1.5.2. Kulturní dimenze dle F. Trompenaarse	27
1.5.3. Kulturní dimenze dle S. H. Schwartze.....	29
2. VYBRANÉ PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY DLOUHODOBÝCH PRACOVNÍCH POBYTŮ V ZAHRANIČÍ.....	30
2.1. Syndrom vyhoření /burnout/	30
2.2. Pracovní zapálení /work engagement/	33
2.3. Řízení a vedení kulturně smíšených týmů	36
3. KULTURNÍ SPECIFIKA ČESKÉ A NĚMECKÉ KULTURY V PRACOVNÍ OBLASTI.....	39
3.1. Kulturní specifika německé kultury z pohledu Čechů.....	39
3.1.1. Postoj k nejistotě a riziku.....	39
3.1.2. Vnímání času	40
3.1.3. Styl komunikace	41
3.1.4. Vztah k pracovnímu a soukromému životu	42
3.2. Kulturní specifika české kultury z pohledu Němců.....	43
3.2.1. Postoj k nejistotě a riziku.....	44
3.2.2. Vnímání času	44
3.2.3. Styl komunikace	45
3.2.4. Vztah k pracovnímu a soukromému životu	46
EMPIRICKÁ ČÁST	48
KVALITATIVNÍ VÝZKUM	49
4. CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	49
5. VÝBĚR RESPONDENTŮ	49
5.1. Kritéria pro výběr respondentů	49
5.2. Metoda výběru souboru	51
6. POPIS SOUBORU	51
7. SITUACE ŠETŘENÍ	53
8. METODY	55
8.1. Rozhovor.....	55
8.1.1. Otázky v rozhovoru	55
8.1.2. Průběh rozhovoru.....	56
9. PŘEDVÝZKUM.....	57
10. VÝSLEDKY	57
10.1. Zátěžové faktory vnímané českými manažery během adaptace na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí.....	59
10.1.1. Nepřipravenost na pobyt v zahraničí	59

10.1.2.	Kulturní odlišnosti	61
10.1.3.	Mimořádné výkony	68
10.1.4.	Nutnost nadměrné kontroly pracovníků z hostitelské kultury	69
10.1.5.	Přítomnost rodiny v zahraničí jako zátěžový faktor	70
10.1.6.	Nedostatek opor	71
10.1.7.	Odlišné klimatické podmínky	75
10.2.	Podpůrné faktory vnímané českými manažery během adaptace na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí	76
10.2.1.	Mateřská vysílající firma z ČR	76
10.2.2.	Sám sobě oporou	76
10.2.3.	Pracovníci z hostitelské kultury	77
10.2.4.	Kolegové stejné národnosti v zahraničí	77
10.2.5.	Náhodní znalci hostitelské kultury	78
10.2.6.	Vykonávaná práce v zahraničí	79
10.2.7.	Firma v zahraničí	79
10.2.8.	Přítomnost rodiny v zahraničí jako podpůrný faktor	79
10.3.	Zátěžové faktory vnímané německými manažery během adaptace na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí	80
10.3.1.	Kulturní odlišnosti	80
10.3.2.	Nutnost nadměrné kontroly pracovníků z hostitelské kultury	82
10.3.3.	Nedostatek opor	83
10.3.4.	Odlišné klimatické podmínky	84
10.4.	Podpůrné faktory vnímané německými manažery během adaptace na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí	84
10.4.1.	Připravenost na pobyt v zahraničí	84
10.4.2.	Zaškolování pracovníků z hostitelské kultury v mateřské firmě	86
10.4.3.	Mateřská vysílající firma z Německa	86
10.4.4.	Strategický styl řízení německých manažerů v zahraničí	87
10.4.5.	Sám sobě oporou	89
10.4.6.	Pracovníci z hostitelské kultury	89
10.4.7.	Silná akceptace německé kultury hostitelskou kulturou	90
10.4.8.	Kolegové stejné národnosti v zahraničí	90
10.4.9.	Náhodní znalci hostitelské kultury	90
10.4.10.	Přítomnost rodiny v zahraničí jako ambivalentní faktor	90
11.	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	91
	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	104
12.	CÍLE VÝZKUMU A HYPOTÉZY	104
13.	VÝBĚR RESPONDENTŮ	106
13.1.	Kritéria pro výběr respondentů	106
13.2.	Metoda výběru souboru	108
14.	POPIS SOUBORU	108
14.1.	Charakteristiky sledované u všech čtyřech souborů manažerů	109
14.2.	Charakteristiky sledované u manažerů pracujících v zahraničí	112
15.	SITUACE ŠETŘENÍ	117
15.1.	Osobní předávání dotazníku SBI	118
15.2.	Předávání dotazníku SBI e-mailem	118
16.	METODY	119
16.1.	Dotazník SBI	119
16.2.	Metody statistického zpracování	121
17.	PŘEDVÝZKUM	122

18. VÝSLEDKY	123
18.1. Základní popisné statistiky pro jednotlivé ukazatele dotazníku SBI	123
18.2. Zpracování dat a ověřování hypotéz: první fáze	125
18.2.1. Nadšení prací	125
18.2.2. Psychické vyčerpání	126
18.2.3. Pracovní lhostejnost	130
18.2.4. Vina	132
18.2.5. Syndrom vyhoření	133
18.3. Zpracování dat a ověřování hypotéz: druhá fáze	136
18.3.1. Nadšení prací	136
18.3.2. Psychické vyčerpání	138
18.3.3. Pracovní lhostejnost	139
18.3.4. Vina	143
18.3.5. Syndrom vyhoření	143
19. SHRNUÍ VÝSLEDKŮ	145
20. DISKUZE	147
21. ZÁVĚRY VÝZKUMU	155
ZÁVĚR	163
UŽITÉ ZDROJE	166
PŘÍLOHY	173

ÚVOD

V současné době je stále více pracovníků z nadnárodních firem v České republice vysíláno na dlouhodobé pobyty do zahraničí. Dle Českého statistického úřadu počet Čechů pracujících v cizině v posledních letech stále vzrůstá, například 25.829 Čechů pracovalo v zahraničí v roce 2009, 27.470 osob v roce 2010, 29.398 lidí v roce 2011, 31.788 Čechů v roce 2012 a v roce 2013 již pracovalo v zahraničí 34.279 Čechů. Tato čísla zahrnují jak Čechy vyslané za prací do zahraničí organizacemi, tak i Čechy, kteří vycestovali pracovat do ciziny individuálně. Vzhledem k tomu, že se jedná o stále rostoucí fenomén, domnívám se, že si zasluhuje intenzivnější a hlubší pozornost též z psychologického hlediska.

Téma mé disertační práce uzrávalo dlouhá léta. Již v době svého dětství a dospívání jsem měla možnost cestovat se svým otcem, důstojníkem zaměstnaným u Československé námořní plavby, po celém světě a sledovat rozdíly mezi navštěvovanými zeměmi. Dívání se na svět dětskými očima je sice jiné, přesto nešlo nepovšimnout si někdy i hodně výrazných a zajímavých odlišností. Jak se lidé v určitých zemích chovali, jak se oblékali, co a jak jedli, jakou hudbu poslouchali, zda nás při rozhovoru hodně kontaktovali pohledem či dotykem anebo byli spíše odtažití a tak podobně. Již tehdy jsem si kladla spoustu otázek a hledala na ně odpovědi.

V dospělosti, při studiu psychologie na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze můj „koníček“ přerostl v odborný zájem. Stále více jsem se ve svém oboru zaměřovala na problematiku přesídlení do jiné národní kultury. Prvními většími výsledky byly má diplomová a rigorózní práce, kde jsem se věnovala problematice domova u českých emigrantů a exulantů.

Později jsem se profesně zacílila na téma českých pracovníků vyjíždějících pracovat do zahraničí. Počet Čechů, kteří se z různých důvodů chystali zažít zahraniční pracovní zkušenost, stále vzrůstal. Cítala jsme naléhavou potřebu systematické psychologické opory pro tyto pracovníky, která se jevila v naší zemi nedostačující. Abych mohla lidem, chystajícím se vyjet za prací do zahraničí, poskytovat určité psychologické zázemí, otevřela jsem v Praze v roce 2009 interkulturní poradnu. Měla jsem možnost vidět v praxi, jak lidé před výjezdy do zahraničí tápou, jak jsou v mnoha věcech nejistí a jak jim pomáhá, že o svých obavách mohou hovořit, dostávat odpovědi na své otázky a nacházet podpůrné body. Setkávám se též s nemalými potížemi svých klientů při readaptaci po návratu ze zahraničí zpět do České republiky. Otázek a námětů je v této oblasti z psychologického pohledu celá řada.

Odborným vyústěním celé této cesty je téma mé disertační práce, kterou právě držíte v rukou. Chci se zde zaměřit na problematiku adaptace osob, které jsou ze svých domovských kultur vysílány na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí firmami, v nichž jsou zaměstnáni. V současné době se jedná především o pracovníky na manažerských pozicích. Rozhodla jsem se porovnat, jak se adaptují v zahraničí při dlouhodobých pracovních pobytech čeští manažeři a jak naši sousedé – manažeři němečtí. Kladu si za cíl téma pracovní a sociální adaptace českých a německých manažerů při dlouhodobém zahraničním pracovním pobytu do hloubky prozkoumat a vysledovat faktory, na jejichž základě by bylo možné vyjíždějícím osobám poskytovat systematickou a účinnou psychologickou podporu.

Disertační práce bude členěna na část teoretickou a empirickou. V teoretické části bych se chtěla věnovat zejména zpracování tématu adaptace na odlišnou národní kulturu

na základě dostupných pramenů. Rozvinout bych chtěla též problematiku teorie kultury, akulturace a s ní spojeného stresu. Pohovořím i o kulturních dimenzích z pohledu různých autorů.

Mým záměrem je též blíže se podívat na některé psychologické aspekty, které se mi na základě mé praxe jeví být spojené s dlouhodobými pracovními pobyty manažerů v zahraničí, například pracovní zapálení, syndrom vyhoření, problematiku řízení a vedení z pohledu interkulturní psychologie.

V neposlední řadě bych se chtěla věnovat poznatkům ostatních autorů o interkulturních rozdílech Čechů a Němců, neboť tyto odlišnosti by pravděpodobně mohly zasahovat do způsobu jejich adaptace v zahraničí.

V empirické části bude představen kvalitativní a navazující kvantitativní výzkum, jemuž jsem se věnovala od roku 2007. Při kvalitativním výzkumu se podařilo provést obsáhlé rozhovory s českými a německými manažery, kteří měli svou osobní zkušenost s dlouhodobým pracovním pobytem v zahraničí. Při obsahové analýze těchto rozhovorů se zaměřím na vysledování zátěžových a podpůrných faktorů, které Češi a Němci vnímali v průběhu adaptačního procesu v odlišné národní kultuře.

Výsledky dosažené v kvalitativním výzkumu budou dále ověřovány ve výzkumu kvantitativním.

Mou snahou je, aby tato disertační přinesla psychologické výsledky, které přispějí k poznatkovému fondu dané problematiky a budou podkladem pro účinnou prevenci adaptačních obtíží osob vysílaných organizacemi na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí.

TEORETICKÁ ČÁST

1. ADAPTACE NA ODLIŠNOU NÁRODNÍ KULTURU

1.1. Národní kultura

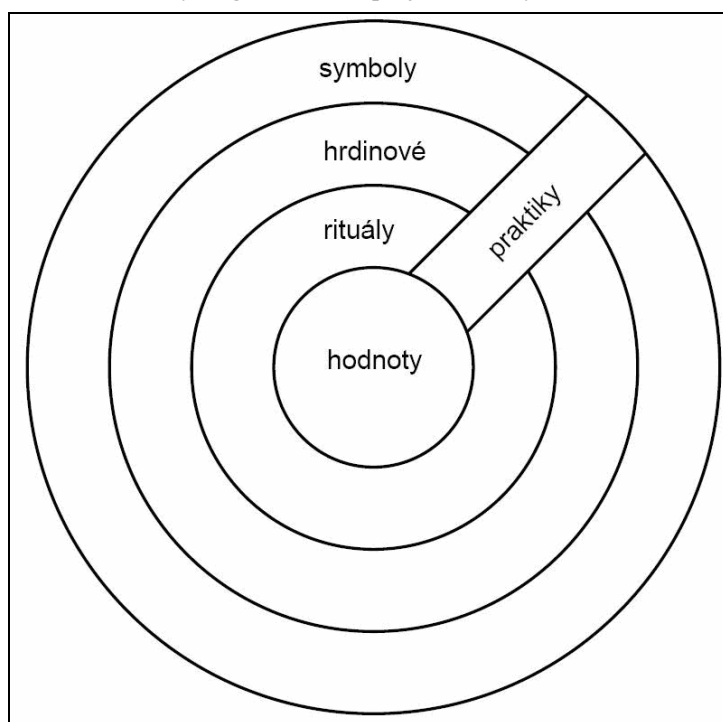
V průběhu let se mnoho autorů snažilo definovat kulturu. Například Matsumoto a Juang (2013) definují lidskou kulturu jako „jedinečný významový a informační systém, sdílený skupinou osob a přenášený z generace na generaci, který dané skupině umožňuje naplňovat základní potřeby přežití, usilovat o štěstí a blahobyt a nalézat smysl života“ (vlastní překlad).

Matsumoto a Juang (2013) dále definují kulturu pomocí následujících znaků:

- veškeré schopnosti a zvyklosti naučené v rámci členství ve společnosti;
- sociální dědičnost;
- vzorce chování získané a přenášené pomocí symbolů představujících výrazné úspěchy lidských skupin včetně jejich ztvárnění v artefaktech;
- souhrn ekvivalentních a doplňujících naučených významů, udržovaný lidskou populací nebo identifikovatelnými segmenty populace a přenášený z generace na generaci;
- popisný pojem, který zachycuje nejen pravidla a významy, ale i chování;
- sdílené systémy symbolů přesahující jednotlivce;
- sdílený způsob života určité skupiny lidí.

G. Hofstede a G. J. Hofstede (2005/2006, s. 17) vyjadřují kulturu například „cibulovým diagramem“ vrstev projevů viz obrázek 1. Jednotlivé části kultury jsou zde zobrazeny jako vrstvy cibule, což ukazuje, které části kultury jsou považovány za hluboké, základové, více stabilní a které za povrchové, snadněji proměnlivé.

Obr. 1 „Cibulový diagram“ vrstev projevů kultury dle G. Hofstede a G. J. Hofstede



Hodnoty jsou jádrem každé kultury a jedinec si osvojuje velmi časně. Jedná se o tendence k preferování určitých stavů reality před ostatními. Je přirozené, že jedinec v průběhu socializace vstřebává a internalizuje hodnoty předávané blízkými lidmi. Jedná se jak o hodnoty přenášené z generace na generaci nukleární či rozšířenou rodinou, tak o hodnoty, které jsou charakteristické pro danou kulturu.

Jelikož jsou hodnoty osvojovány v časném období života jedince, zůstává jich většina nevědomých. Je proto nesnadné o nich hovořit. Existenci určitých hodnot je možné pozorovat nepřímo – z chování lidí v určitých situacích.

Rituály jsou činnosti, které jsou značně kulturně podmíněné a v dané kultuře jsou považovány za velmi podstatné. Týkají se zpravidla forem komunikace, pravidel významných aktů, obřadních úkonů atd. Výrazně posilují skupinovou soudržnost.

Hrdinové jsou osoby žijící či již zesnulé, reálné či vymyšlené, které se vyznačují charakteristikami, jež jsou v dané kultuře vysoce ceněné. Slouží jako vzor ostatním členům kultury.

Symboły jsou prvky verbální a neverbální komunikace, předměty či obrazy, které mají pro členy dané kultury specifické významy. Je možné sem zařadit například styl oblékání v určité národní kultuře, architekturu, vlajky, znaky společenského postavení atd.

G. Hofstede a G. J. Hofstede navíc v diagramu označují *rituály*, *hrdiny* a *symboly* jako **praktiky** (projevy praxe). Jejich kulturní význam spočívá v tom, jak jsou tyto praktiky chápány členy dané kultury. Praktiky jsou na rozdíl od hodnot viditelné části kultur.

Jednotlivé vrstvy kultury jsou v diagramu vrstveny od nejstabilnějších - hodnoty po nejméně stabilní - symboly. Staré symboly kultur mizí a jsou nahrazovány novými, symboly jedné určité kultury bývají napodobovány jinými kulturami - proto jsou symboly zařazené do vnější, nej povrchnější vrstvy.

Oproti tomu hodnoty jsou nejhlubší vrstvou – jádrem, neboť jsou zakořeněny v lidské psychice značně hluboko. Není snadné jednou přijaté hodnoty vyměnit za jiné.

Při přechodu do nové kultury a při dlouhodobém usídlení v této kultuře může jedinec dosti rychle měnit svrchní vrstvy cibulového diagramu nazvané jako *praktiky* – *symboly*, *hrdiny* a *rituály*. V průběhu života je možné osvojovat si nové praktiky v průběhu života. Závisí to na vnitřní pružnosti a přizpůsobivosti jedince, na potřebě poznávat a učit se nové věci atd.

Změna kultury je pomalá pokud se jedná o jádro cibulového diagramu – *hodnoty*. V základních hodnotách je zachována značná stabilita i v případě, když dochází k náhlým změnám *praktik* – *symbolů*, *hrdinů* a *rituálů*.

Základní hodnoty se týkají především *rodové*, *národní* a patrně i *regionální*¹ úrovně kultury. Úrovně kultury, které jsou osvojeny v pozdějších vývojových stádiích jedince,

¹ Úrovně kultury:

Národní úroveň - odpovídá zemi, z níž jedinec pochází.

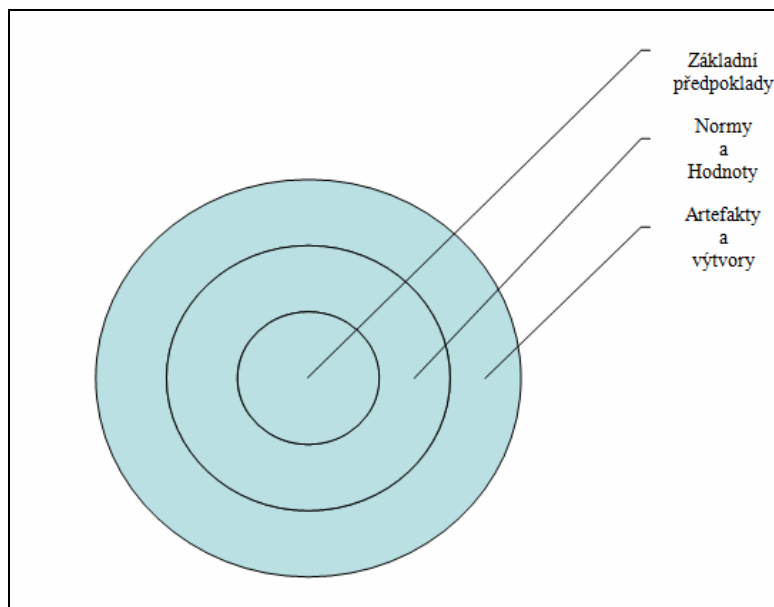
Úroveň regionální, národnostní, náboženské nebo jazykové příslušnosti.

Úroveň rodu (pohlaví).

jsou méně stabilní např. firemní kultura (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2005/2006, 16 – 21).

Philippe Rosinski rovněž využívá pro základní zobrazení kultury „cibulový diagram“ (Rosinski, 2003/2009, s. 46), viz obrázek 2:

Obr. 2 „Cibulový diagram“ vrstev projevů kultury dle P. Rosinskeho



Cibulový diagram kultury od Rosinskeho stejně jako diagram od G. Hofstede a G. J. Hofstede vyjadřuje různé vrstvy kultury od skrytých a nevědomých až po viditelné a vědomé. Mezi diagramy obou autorů jsou však určité odlišnosti v obsahu jednotlivých vrstev kultury (viz obrázek 1 a obrázek 2).

Rosinski (2003/2009, 46 – 52) popisuje jednotlivé vrstvy kultury takto:

Základní předpoklady - jsou dle Rosinskeho jevy, jenž mají univerzální podstatu. Např. běh času. Všichni lidé se musí vyrovnat se skutečností, že čas běží. Čas je univerzální.

Některé kultury však považují čas za vzácný zdroj – „nikdy není dost času na vše, co bychom si přáli udělat.“ Časem bychom neměli plýtvat, nýbrž bychom ho měli vynakládat efektivně. Tento postoj k času je typický pro západní země.

Oproti tomu v některých východních kulturách se lidé domnívají, že času je dostatek, a proto není důvod ke spěchu a k hektickému životu.

Normy a hodnoty - Rosinski je řadí do jedné vrstvy kultury. Normy - ukazují, co určitá kultura považuje za správné, vhodné, event. přijatelné. Rosinski rozlišuje normy **abstraktní** a **reálné**. Například abstraktní normou ve skupině s určitou kulturou může

Úroveň generace – odděluje vzájemně prarodiče, rodiče a děti.

Úroveň sociální třídy – spojena s profesí, s dostupností ke vzdělání jedince.

Úroveň kultury organizace (firmy), spolku, odborů atd.

(Hofstede, G., Hofstede, G. J., 2005/2006, s. 20).

být „nediskriminování“, avšak reálnou normou obvykle se vyskytující v praxi je „diskriminace“.

Hodnoty – kulturou společně sdílené ideály. Ukazují, co je pro příslušníky konkrétní kultury důležité.

Artefakty a výtvoř - jsou viditelné projevy kultury. Jedná se např. o jazyk, etiku, stravu, architekturu, umění, módu apod. Do této vrstvy kultury se řadí např. veškeré pozorovatelné chování. Důsledky nerespektování těchto vnějších projevů kultury bývají často mnohem menší než nízký respekt k hlubším vrstvám kultury.

Jádrem modelu kultury v pojetí Rosinského jsou *Základní předpoklady* např. běh času, na které pak teprve navazuje vrstva *hodnot* spojená s *normami* a posléze povrchová vrstva kulturních *artefaktů* a *výtvořů*. V cibulovém diagramu označuje Rosinski vrstvu základních předpokladů a vrstvu norem a hodnot jakožto *vnitřní realitu* a vrstvu artefaktů a výtvořů jakožto *vnější realitu*. Rosinski se zabývá zohledněním výše uvedených kulturních vrstev při koučování příslušníků různých kultur.

V této práci se budeme zabývat národní kulturou, tedy kulturou určité země. Kulturu, z níž jedinec pochází, budeme nazývat kulturou domovskou. Kulturu, kam je jedinec vyslán firmou na dlouhodobý pracovní pobyt, budeme označovat jako kulturu hostitelskou.

1.2. Adaptace

Během dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí se jedinec snaží vyrovnat s řadou změn. Po příchodu do odlišné hostitelské kultury začne na jedince náhle působit mnoho nových vlivů. Jak jedinec tyto vlivy přijme a zpracuje, je výsledkem působení mnoha faktorů, z nich můžeme jmenovat např.:

- osobnost jedince,
- předchozí zkušenost s dlouhodobým pracovním pobytem v zahraničí,
- odlišnost hostitelské kultury od kultury domovské,
- přijetí či odmítání jedince většinovou hostitelskou kulturou
- rodinné a sociální zázemí v hostitelské kultuře,
- celková připravenost na pobyt atd.

Rymeš (1998, 128 - 129) popisuje, že v při dlouhodobém pobyte v zahraničí souběžně probíhají tři druhy adaptačních procesů, jejichž průběhy a výsledné stavy mohou být odlišné:

- fyziologická adaptace,
- pracovní adaptace,
- sociální adaptace.

Fyziologická adaptace - jedná se o přizpůsobení se jedince odlišnému klimatu a časovému posunu.

Adaptace na posun času - dochází ke změně biorytmů člověka, což se může projevovat poruchami spánku, sníženou koncentrací, únavou atd. Když je rozdíl časového posunu značný, může tato forma adaptace trvat i několik měsíců.

Adaptace na změnu klimatických podmínek – člověk se přizpůsobuje jiné teplotě, nadmořské výšce, vlhkosti vzduchu atd. Tato adaptace může též trvat až několik měsíců.

Pracovní adaptace - jedná se o přizpůsobení se nové pracovní pozici, jiné náplni práce atd. Pro úspěšnou adaptaci v této oblasti je nezbytná dostatečná odborná příprava.

Sociální adaptace - člověk se sžívá s novým sociálním prostředím. Jedinec přicházející do hostitelské kultury se musí začlenit do nové struktury pracovních a osobních vztahů s lidmi odlišné národnosti.

V této práci vycházíme z pojetí adaptace dle Rymeše (1998) a věnujeme se především pracovní a sociální adaptaci. Je zřejmé, že fyziologická adaptace může pracovní i sociální adaptaci ovlivňovat.

1.3. Akulturace

Akulturaci již definovali Redfield, Linton a Herskovits v roce 1936 jako: „...*druh jevů, ke kterým dochází, když se skupiny jednotlivců s různými kulturami ocitnou v trvalém bezprostředním kontaktu, přičemž následně se změní původní kulturní vzorce jedné skupiny, případně obou*“ (vlastní překlad) (Redfield a kol., 1936, s. 149). Od té doby bylo na akulturaci nahlíženo z mnoha pohledů, z nichž některé dále uvádíme.

Akulturace se může týkat jedince, skupiny nebo určité úrovně kultury. V popředí zájmu psychologie se nachází akulturace jedince.

Akulturace bývá často mylně zaměňována s asimilací, která vyjadřuje proces, kdy jedinec ve snaze splynout co nejvíce s cizí národní kulturou, potlačuje a odmítá svou rodnou kulturu (viz kapitola 1.3.4.). Akulturaci a asimilaci již v roce 1936 rozlišili Redfield, Linton a Herskovitz. Později rozdíl mezi těmito dvěma pojmy opakovaně zdůrazňoval Berry (1970, 1980).

Od roku 2000 jsou publikovány různé možnosti měření akulturace, například *General Ethnicity Questionnaire* (Tsai, Ying, Lee, 2000), *Vancouver Index of Acculturation* (Ryder, Alden, Paulhus (2000) a *Stephenson multigroup Acculturation Scale* (Stephenson, 2000).

Akulturace zahrnuje dva procesy:

- 1) přijetí nové, hostitelské, většinové nebo dominantní kultury,
- 2) udržování rodné, zděděné, menšinové nebo nedominantní kultury.

V souvislosti s těmito dvěma výše uvedenými procesy je však třeba upozornit na dvě věci:

a) Někteří autoři například Kim (Kim, Abreu, 2001) a Miller (2007) vnímají *akulturaci* spíše jako první proces /tzn. přijetí dominantní kultury/ a *enkulturaci* vztahují spíše k druhému procesu /tzn. udržování nedominantní kultury/.

b) U etnických minorit a původních domorodců /těch, kteří se narodili v hostitelské kultuře/ první proces může s sebou nést spíše *udržování* než přijetí dominantní kultury. Zatímco druhý proces může představovat spíše *přijetí* než udržování nedominantní kultury.

V některých případech jsou etnické minority a původní domorodci vychováváni k tomu, aby udržovali současně obě kultury /*bikulturace*/. Výsledkem akulturace je pak kulturní orientace jak v dominantní, tak v nedominantní kultuře.

Akulturace je bilineární, neboť proces přijetí jedné kultury a udržování druhé kultury jsou nezávislé. To znamená, že rozsah, ve kterém může jedinec přijmout dominantní kulturu, není závislý na míře udržování nedominantní kultury.

1.3.1. Kulturní šok a akulturační stres

Jedinec při příchodu do odlišné národní kultury zpravidla po určité době začne zažívat určitou formu *kulturního šoku*. V základu je to způsobeno především tím, že hodnoty národních kultur jsou rozdílné. Hodnoty, které si osvojujeme v průběhu socializace od raného dětství v rodné zemi, vnímáme jakožto přirozené, internalizujeme je do naší osobnosti, stávají se ze značné části nevědomými. Navazují na ně vědomé projevy např. rituály. I když se cizinec snaží osvojit si některé rituály /např. jak zdravít, jak se ptát a jak odpovídat na otázku „jak se máte?“ atd./ nové národní kultury, je pro něj náročné vnímat hodnoty, na kterých jsou založeny. V určitém smyslu se člověk začínající žít v cizí zemi stává opět dítětem, navrácí se do vývojově mladších stádií, je nucen si osvojovat nové způsoby chování v nových situacích. Zpravidla se objeví krize, která je spojena s pocitem vlastní nedostatečnosti, bezmoci, ztížené orientace v běžných životních situacích, což vede ke vzniku nepřátelství a odporu vůči nové kultuře. Dochází ke *kulturnímu šoku*, který ovlivňuje psychiku a často i somatické funkce. Osoby na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí zpravidla potřebují častěji lékařskou péči než před tímto pobytem a po jeho absolvování (Hofstede, G., Hofstede G. J., 2005/2006, 243 - 244).

Pojem kulturní šok popsal antropolog Kalervo Oberg (Fisher, Cooper, 1990; Harris, Moran, 1993; Seelye, 1993), který jím označil celkovou úzkost doprovázející pocit ztráty domácího sociálního prostředí, všech do té doby známých podnětů – verbálního jazyka i neverbálních projevů /gest, mimiky/, norem, zvyků atd., a způsobů reakcí na ně.

Oberg uvádí šest hlavních aspektů typických pro kulturní šok (Fisher, Cooper, 1990, s. 281):

- 1) Vypětí vzniklé adaptačním procesem.
- 2) Pocity ztráty a deprivace související s absencí blízkých lidí, původní profese, sociálního statutu, majetku atd.
- 3) Pocit odmítnutí – nová kultura odmítá jedince a on odmítá ji.
- 4) Pocit zmatení identity, hodnot, rolí, očekávání atd.
- 5) Údiv, úzkost, někdy i agrese při uvědomění si kulturních odlišností.
- 6) Pocity bezmoci a nedostatečnosti plynoucí ze snížené schopnosti poradit si s novým prostředím.

G. Hofstede a G. J. Hofstede (2005/2006, s. 300) definují kulturní šok takto: „*Stav distresu, k němuž dochází po přemístění do nezvyklého kulturního prostředí. Může být provázen tělesnými symptomy.*“

J. W. Berry (2006, 43 - 44) dává před kulturním šokem přednost pojmu *akulturační stres* ze dvou důvodů:

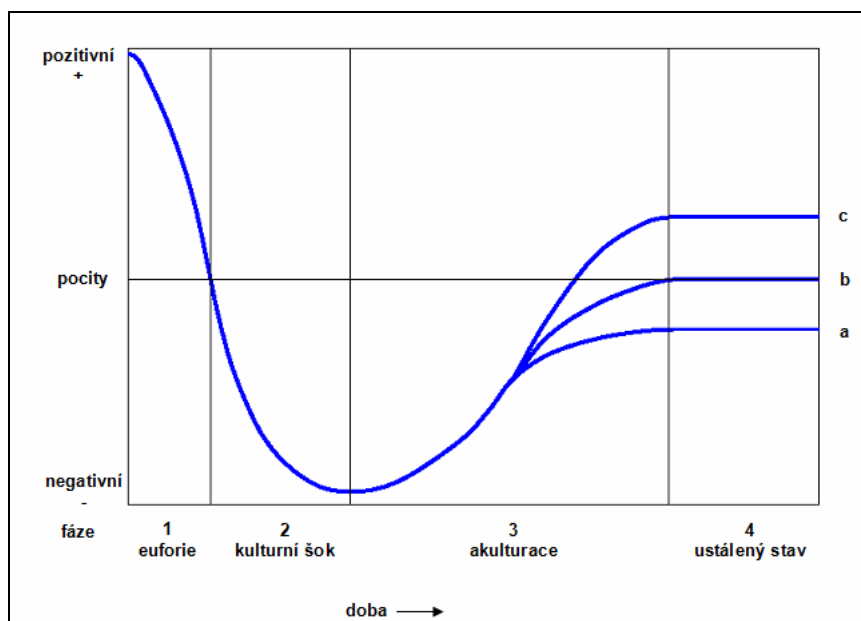
- 1) Pojem „šok“ je primárně negativní, naznačuje jednoznačně obtíže při kontaktu s novou kulturou. Oproti tomu pojem „stres“ je založen na negativních zkušenostech osob se stresory a na vyrovnávání se s nimi pomocí tzv. copingových strategií /tzn. strategií, pomocí nichž se vyrovnáváme se stresem/. Pojem stres má tedy v sobě pozitivní aspekt – můžeme se s ním vyrovnat.
- 2) Pojem *akulturační stres* vystihuje lépe interakční kontext, ke kterému dochází při akulturaci. Kdežto v pojmu „kulturní šok“ se hovoří pouze o jedné kultuře.

1.3.2. Akulturační křivka a fáze adaptačního procesu

Adaptační proces je často popisován tzv. akulturačními křivkami „U“ a „W“ (Fischer, Cooper, 1990; Thorbiorn, 1982).

Lidé, kteří absolvují dlouhodobý pobyt v zahraničí popisují často průběh adaptačního procesu, který odpovídá tvaru *akulturační křivky* ve tvaru „U“, viz obrázek 3 (Hofstede, G., Hofstede, G. J., 1999/2006, s. 244). Na horizontální ose je vyneseno čas a na vertikální ose jsou vyneseny pocity, emoce, /negativní, pozitivní/. Akulturační křivka pak zpravidla probíhá ve čtyřech fázích (Hofstede, G., Hofstede, G. J., 2005/2006, s. 244):

Obr. 3 Akulturační křivka ve tvaru „U“



1. Fáze euforie

Je obvykle nazývána fází zamilovanosti (líbanky). Oproti délce trvání dalších fází se zpravidla jedná o kratší časové období. První reakce jedince na cizí kulturu je zpravidla velmi pozitivní, je okouzlen vším novým a neznámým. Objevuje se vzrušení z cestování a poznávání nové země. Vztahy s příslušníky odlišné kultury jedinec prožívá jakožto vřelé a přátelské.

2. Fáze kulturního šoku

Jedná se o fázi krize. Jedinec je zmaten střetem s odlišnostmi v jazyku, hodnotách, postojích, zvycích atd. Objevují se hluboké pocity frustrace, úzkosti, odcizení, vzteku apod.

3. Fáze akulturace

Jedinec se pomalu začíná orientovat v novém prostředí, dorozumí se v novém jazyce, přijme některé místní hodnoty, postupně vzrůstá jeho sebedůvěra. Tato fáze bývá nazývána také „uzdravení“, neboť zde dochází k zotavování z předchozí fáze.

4. Fáze ustáleného stavu

Optimálně se jedná o fázi přizpůsobení, kdy je jedinec adaptován, rozumí nové kultuře, navázal nové přátelské vztahy, úzkost se objevuje již jen příležitostně.

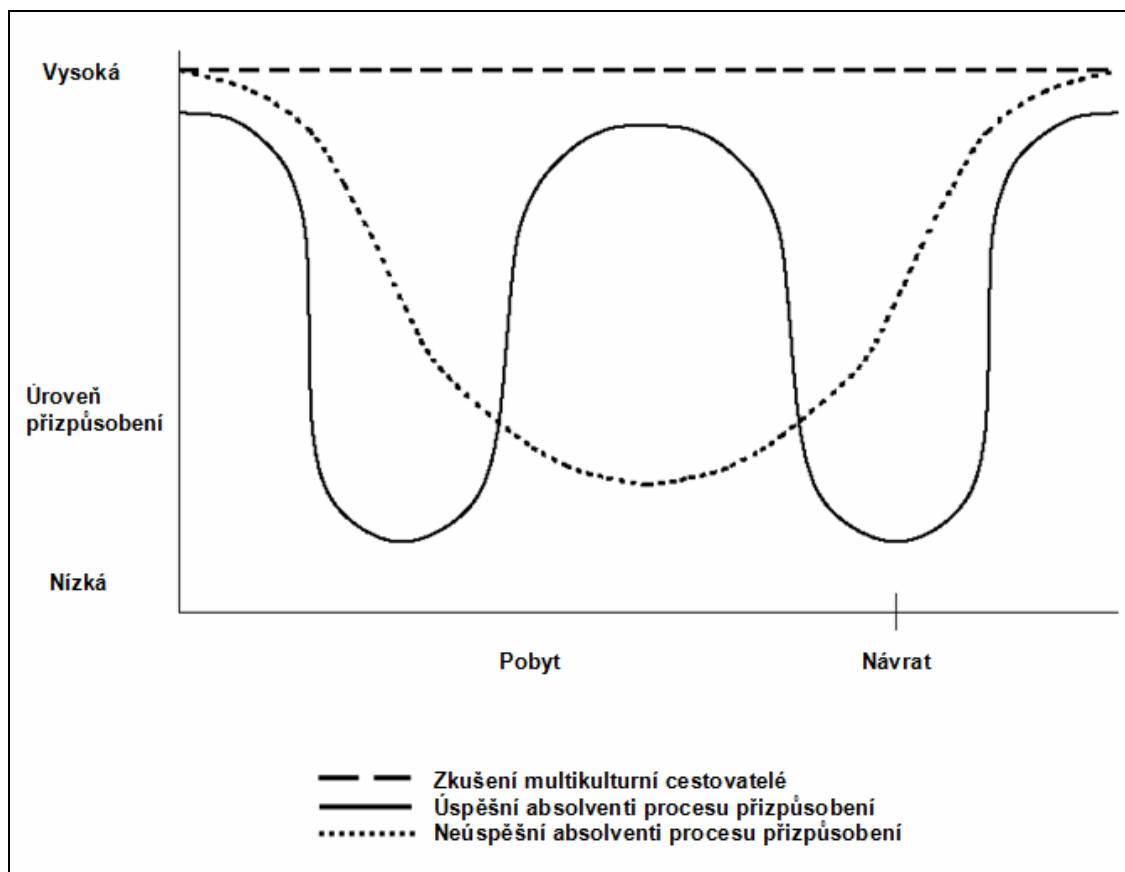
Je pochopitelné, že „U“ křivky jednotlivců se od sebe mohou značně odlišovat. Některé jsou mělké, jiné hlubší, mají různý tvar v závislosti na délce a intenzitě prožívání jednotlivých fází adaptačního procesu. U některých jedinců první fáze může zcela chybět. Jedná se zejména o osoby, které přicházejí do hostitelské země se značnými pochybnostmi a od počátku pobytu se cítí nespokojení a sociálně izolovaní.

Rovnější akulturační křivky se vyskytují u jedinců, kteří se úspěšně adaptují, což může být ovlivněno mnoha faktory např. opakovanou multikulturní zkušeností, osobnostními charakteristikami atd. Někteří výrazně maladaptovaní jedinci se po celou dobu pobytu v zahraničí mohou vyskytovat „na dně“ křivky, která začne opět stoupat až po návratu do domovské kultury.

Proces adaptace však bývá také popisován *akulturační křivkou ve tvaru „W“* (Fischer, Cooper, 1990; Thorbiorn, 1982). Křivka ve tvaru „W“ je rozšířením křivky ve tvaru „U“ o *etapu návratu do původní kultury*, kdy jedinec zpravidla zažívá období readaptace – tj. prochází více či méně obdobným adaptačním procesem jako při odchodu do zahraničí. V domovské zemi se jedinec zpravidla rychleji adaptuje, neboť se jedná o kulturu jemu známou, ve které vyrůstal, socializoval se. Náročnost readaptačního procesu závisí například na délce pobytu v zahraničí, na intenzitě zakotvení v hostitelské kultuře v různých oblastech života, na osobnostních dispozicích jedince atd. I během readaptačního procesu však může dojít k nezdařilé opětovné integraci a jedinec se pak cítí být cizincem ve své zemi.

Obrázek 4 nám kromě akulturační křivky ve tvaru „W“ ukazuje též křivku přizpůsobení osob s bohatou cestovatelskou zkušeností a křivku neúspěšného přizpůsobení (Fisher, Cooper, 1990, s. 287):

Obr. 4 Profily procesu přizpůsobení



1.3.3. Dva typy narušené integrace

Pokud vycházíme z akulturační křivky ve tvaru „U“, může být jedinec v nové kultuře dle G. Hofstede a G. J. Hofstede (2005/2006, s. 244) adaptován třemi různými způsoby (viz obrázek 1). „Ustálený stav“ může být ve srovnání s životem v domovské kultuře prožíván:

Nedostatečně (viz pozice 4a, obrázek 3) - jedinec není do nové kultury úspěšně integrován. Novou společností se cítí nedostatečně přijímán, v důsledku čehož se cítí odcizený a odmítáný.

Obdobně (viz pozice 4b, obrázek 3) – jedinec je velmi dobře adaptován na nové podmínky, již zde zažívá pocit domova, obdobně jako předtím v domovské kultuře. Je možno jej považovat za bikulturního člověka.

Nadměrně (viz pozice 4c, obrázek 3) – jedinec se cítí být v nové kultuře „domorodcem“ – např. je nyní více „Římanem než Římané“.

Tři obdobné způsoby integrace jedince v nové zemi rovněž rozeznává Diamant (1995). První a třetí způsob je maladaptivní, druhý hovoří o úspěšné integraci.

Hypointegrace – „Jsem Čech – a kdo je víc!“

Tato forma integrace je projevem maladaptace – nepřizpůsobivosti. Jedinec odmítá přijmout zvyky, normy, hodnoty atd. patřící novému národu. Často

nadměrně zdůrazňuje své odlišnosti. Dostává se do konfliktu s novou kulturou. Často z těchto důvodů zůstává žít v izolaci.

Optimální integrace – je pro ni příznačná snaha sžít se s novým prostředím, aniž by došlo k popírání osobní minulosti související s původním domovem. Jedinec si zachovává integritu a individualitu své osobnosti. Snaží se integrovat minulost s přítomností.

Hyperintegrace – „Papežštější než papež“, „Poturčenec horší Turka“. Vyskytuje se u osob, které z různých důvodů skrývají svůj původ, kulturu své země, ze které přišli. Mohou se stydět za svůj rodný jazyk, zvyky, chování atd. K této formě integrace dochází u jedinců, kteří mají výraznou potřebu někam patřit, být plnohodnotnou součástí určité sociální skupiny.

Marlinová (1998) rovněž popisuje obdobné dva obdobné typy narušené integrace (pseudoadaptace) vyskytující se u emigrantů:

Idealizace staré vlasti spojená s odmítáním nové země

Jedinec se silně upíná ke své původní vlasti, kterou si současně idealizuje. Často prožívá pocity nostalgie – teskné touhy po domově. Jelikož je emigrant nadměrně citově poután ke své minulosti, nemůže přijmout nový domov. Takoví lidé často žijí izolovaní ve svých etnických komunitách, přičemž nové prostředí kritizují a odmítají.

Rychlá imitace nové společnosti spojená s odmítáním staré vlasti

Tento způsob integrace se může na povrchu zdát úspěšný. Emigrant se ve své touze po rychlém začlenění do společnosti snaží imitovat její určité vnější znaky – životní styl, způsob chování, oblékání. Snaží se hovořit výhradně jazykem hostitelské země a pokud mluví česky, tak s výrazným cizím přízvukem. Často si i změní jméno, aby působil jako domorodec.

Jedná se však pouze o povrchní přizpůsobení, které nevede ke skutečné adaptaci jedince. Ztráty rodné země eventuelně i blízkých lidí jsou popírány, nedochází k přirozenému procesu truchlení, jehož prožití vede k vnitřní změně. Takový člověk odsuzuje svou minulost, svou rodnou zemi a spolu s tím odmítá svou původní identitu. Současně však nekriticky přejímá vše, co souvisí s novou zemí. Jeho osobnost ztrácí celistvost.

U dlouhodobých pobytů osob v odlišné kultuře v současnosti, kdy již není návrat do rodné kultury tak komplikovaný či nemožný jako tomu bylo například u českých emigrantů v minulém století, nejsou ztráty domovské země a blízkých lidí trvalé. Jedinec ví, že vnímané ztráty spojené s domovem jsou pouze dočasné. Přesto však pokud je jedinec vyslán do zahraničí na pracovní pobyt, přijme zde závazek, který jej značně limituje v možnosti vrátit se domů, kdykoliv by potřeboval. Je nucen projít adaptačním procesem, který působí dvousměrně – přicházející jedinec a lidé z nové kultury si stanovují vzájemné hranice.

1.3.4. Akulturační strategie

Při akulturaci se jedinec či sociální skupina vyrovnává s novým prostředím hostitelské země specifickým způsobem. J. W. Berry (2006, 33 – 38) dle způsobu

sžívání se jedince či sociální skupiny s novým prostředím rozeznává čtyři tzv. **akulturační strategie**:

Asimilace - jedinec či sociální skupina usiluje o co nejvyšší splynutí s národní kulturou hostitelské země.

Asimilace je obdobná hyperintegraci definované Diamantem (1995) viz kapitola 1.3.3.

Separace - jedinec či sociální skupina jsou izolováni od většinové hostitelské kultury a snaží se nejvíce zachovávat svou vlastní národní kulturu.

Separace má blízko k hypointegraci viz kapitola 1.3.3.

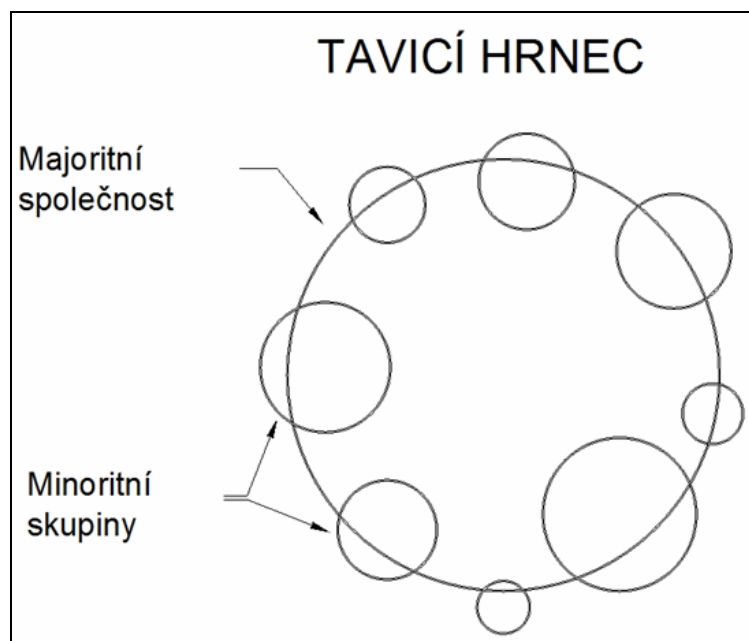
Marginalizace - nedochází ke ztotožnění se ani s jednou národní kulturou. Pro jedince či sociální skupinu není významná ani původní rodná kultura ani kultura hostitelské země.

Integrace - je nejvíce úspěšná akulturační strategie. Jedinec či sociální skupina vnímá hostitelskou národní kulturu za hodnotnou a významnou. Současně se však snaží udržet původní rodnou kulturu.

Pokud se však na stejné strategie díváme s pohledu většinové hostitelské kultury, Berry (2006, 33 – 38) nazývá a popisuje tytéž akulturační strategie takto:

„Tavicí hrnec“ – asimilace z pohledu většinové kultury. Je zde předpoklad, že jedinci či sociální skupiny představující minoritu budou absorbovány majoritní společností. Jestliže je zde výrazné úsilí ze strany majoritní společnosti o absorpci minorit, je tato situace nazývána také „tlakový hrnec“. Tuto situaci je možno vyjádřit graficky viz obrázek 5 (Berry, 2006, s. 28).

Obr. 5 Tavicí hrnec – model pluralitní společnosti

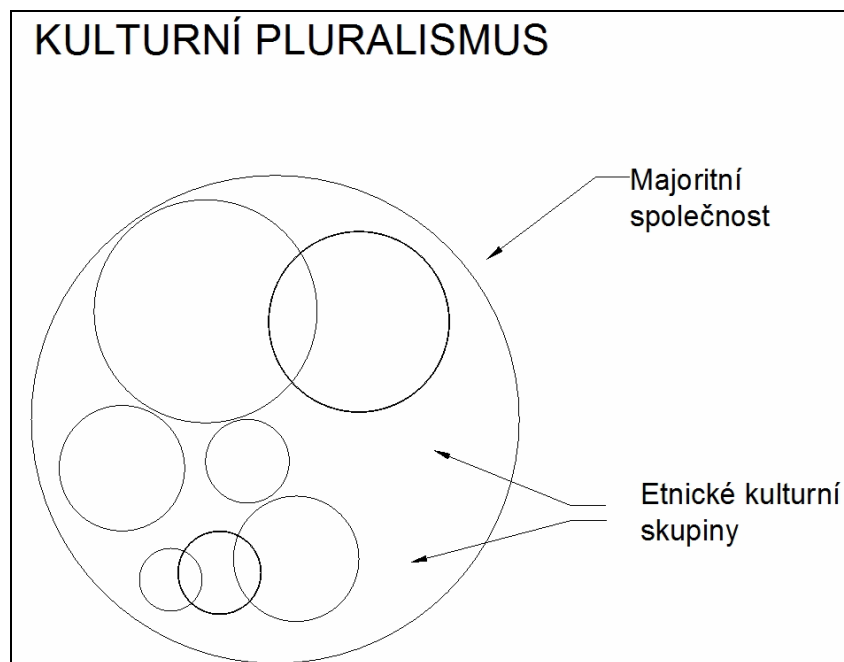


Segregace - pokud se na separaci díváme z pohledu většinové hostitelské kultury hovoříme o segregaci /oddělování, vylučování/ určité minoritní národností skupiny.

Exkluze /vyloučení, vypuštění/ - marginalizace z hlediska majoritní národní kultury se projevuje sociální exkluzí.

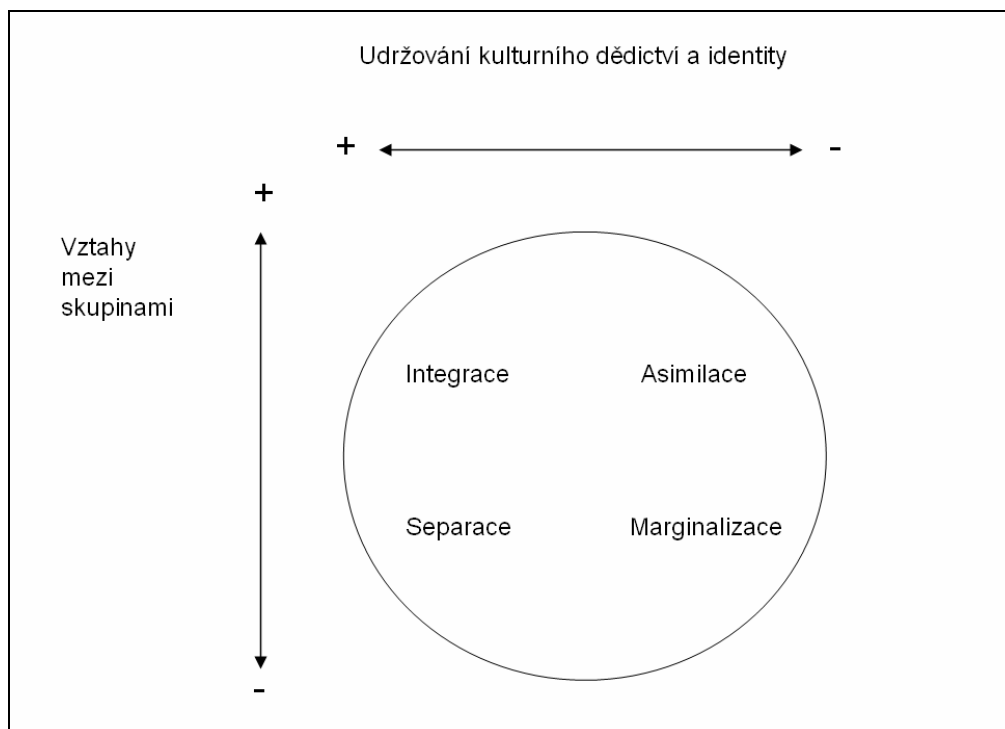
Multikulturalismus – integrace z pohledu většinové kultury. Ve společnosti je značná kulturní diversita a vytváří se prostor ke vzájemnému respektu a porozumění. Danou situaci je možné ukázat na obrázku 6 (Berry, 2006, s. 28).

Obr. 6 Kulturní pluralismus – model pluralitní společnosti

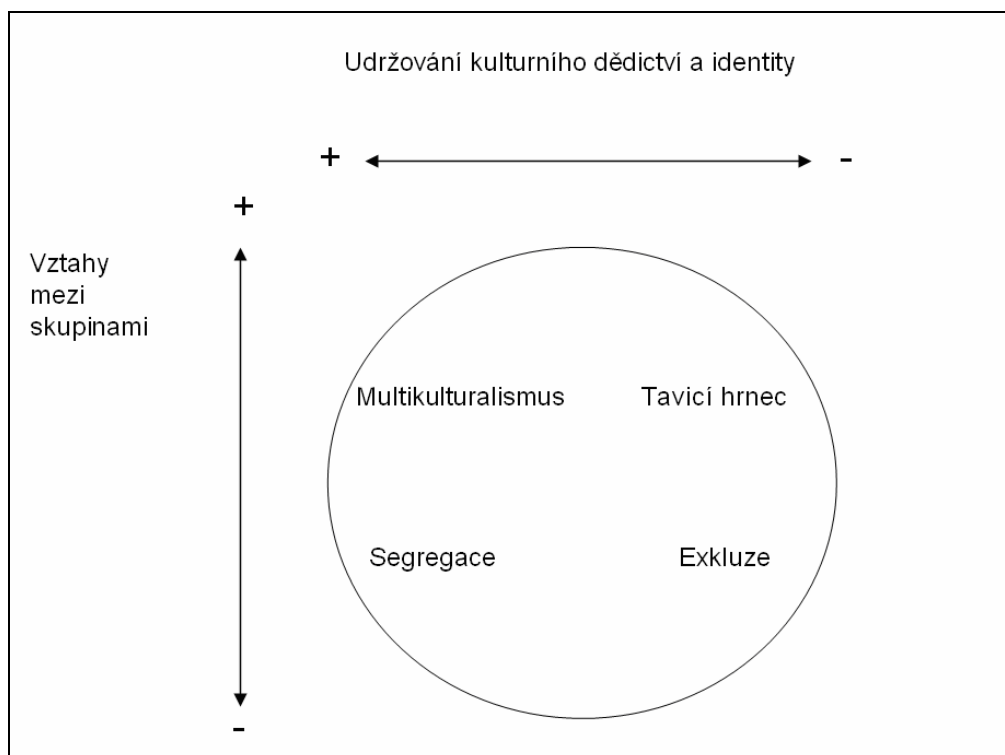


Výše popsané čtyři akulturační strategie je možné zobrazit graficky pomocí dvou dimenzí - **udržování kulturního dědictví a identity a vztahů mezi kulturními skupinami**, které jsou vyjádřeny dvěma obousměrnými šipkami, viz obrázek 7 a obrázek 8. (Berry, 2006, s. 35). Obrázek 7 ukazuje akulturační strategie z pohledu minoritních národnostních skupin. Obrázek 8 ukazuje tytéž strategie z hlediska majoritní společnosti.

Obr. 7 Akulturační strategie etnokulturních skupin



Obr. 8 Akulturační strategie většinové společnosti



1.4. Dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí

Ministerstvo průmyslu a obchodu /MPO/ České republiky vysílá své zaměstnance do zahraničí na dobu dvou let s možností prodloužení na čtyři roky, maximálně pět let (Směrnice MPO pro personální obsazování a vysílání zaměstnanců MPO do

Integrované síť obchodních misí MPO, 1. Příprava, výběr a vysílání zaměstnanců do obchodních misí MPO, 2012, bod 14, s. 1).

V této práci definujeme dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí jako pobyt, kdy jedinec setrvává v zahraničí **minimálně tři měsíce**. Horní hranici délky pobytu nelimitujeme. Předpokládáme, že během minimální doby tří měsíců, se již rozvine akulturační proces, který ovlivňuje pracovní a sociální adaptaci. V empirické části této práce, kdy se věnujeme výzkumu českých a německých manažerů, vyslaných pracovat do zahraničí, vycházíme rovněž z minimální tříměsíční délky pobytu (viz kapitola 5.1. a 13.1.).

1.5. Kulturní dimenze

Řada autorů se snažila rozdělit národní kultury do skupin podle určitých znaků. Výsledkem jsou kulturní dimenze, které nám umožňují vzájemně porovnávat specifika národních kultur. Pokud se manažeri seznámí před výjezdem na dlouhodobý pracovní pobyt do zahraničí s kulturními dimenzemi země, do které jsou firmou vysíláni, mohou snáze předpokládat pravděpodobné chování a komunikaci osob v hostitelské kultuře. Poznání kulturních dimenzí vede ke snadnějšímu pochopení hostitelské kultury a je podporou pro vzájemnou spolupráci.

1.5.1. Kulturní dimenze dle G. Hofstede

Velmi známé jsou kulturní dimenze Gerta Hofstede. Objevil celkem pět dimenzí, ve kterých se národní kultury odlišují (Hofstede, G., Hofstede, G. J., 2005/2006; Hofstede, G., 2001, 1980). Původní výzkum provedl na více než 100 000 respondentech – pracovnících v IBM ve více než 70ti zemích. K této první studii později přibylo několik dalších výzkumů na souborech manažerů, studentů atd. Při původním výzkumu byl použit IBM dotazník postojů, který se stal základem pro vytvoření Value Survey Inventory /VSM/, který byl následně vícekrát upravován. G. Hofstede na základě tohoto rozsáhlého výzkumu identifikoval čtyři dimenze pro třídění kultur, pátá dimenze byla popsána později.

Uvádíme stručný popis jednotlivých dimenzí:

1) Vzdálenost moci

- vyjadřuje do jaké míry níže postavení příslušníci institucí v určité kultuře akceptují nerovnoměrné rozdělení moci.

Vysoká vzdálenost moci - nerovnoměrné rozdělení moci je členy dané kultury považováno za správné. Nerovnosti mezi lidmi jsou nejen očekávány a respektovány, ale dokonce požadovány.

Vysoká vzdálenost moci je charakteristická pro asijské země /Malajsie, Filipíny/, východoevropské země /Slovensko, Rusko/ a latinskoamerické země /Guatemala, Panama, Mexiko, Venezuela/.

Nízká vzdálenost moci - v těchto kulturách se zdůrazňuje a prosazuje rovnost příležitostí všech jejich členů. Je zde snaha minimalizovat nerovnosti mezi lidmi.

Nízká vzdálenost moci se vyskytuje např. v německy mluvících zemích /Rakousko, německy mluvící část Švýcarska, Německo/, v Izraeli, v severských zemích /Dánsko,

Švédsko, Norsko, Finsko/, ve Velké Británii a v bělošských částech její dřívější říše /Nový Zéland, Irsko, Austrálie/.

2) Individualismus versus kolektivismus

- vyjadřuje stupeň včlenění osob do skupin.

Individualistické kultury - v těchto kulturách převažuje zájem jednotlivce nad zájmem skupiny. Je kladen důraz na nezávislost, soběstačnost jedince. Převládá uspořádání společnosti do nukleárních rodin. Očekává se, že se jedinec postará o sebe a o členy své nukleární rodiny. Vazby mezi jedinci jsou volnější, osobní identita jedince má výraznější hranice, než je tomu u kolektivistických kultur. *Individualismus* je typický pro rozvinuté a západní státy.

Kolektivistické kultury - v těchto zemích převládá zájem skupiny nad zájmem jednotlivce. Společnost je uspořádána do tzv. rozšířených /multigeneračních/ rodin. Identita jedince je založena na jeho příslušnosti k sociální skupině, která rovněž poskytuje jedinci ochranu a podporu v životních nesnázích. *Kolektivismus* je příznačný pro méně rozvinuté a východní státy.

3) Maskulinita versus femininita

- vyjadřuje míru preference tradičních maskulinních hodnot, zejména výkonu a moci.

Maskulinní kultury - pro tyto země je charakteristické značné rodové rozlišení. Od mužů se očekává asertivita, ambicióznost, zodpovědnost a tvrdost. U žen je preferována jemnost a péče o vztahy. Klíčovými hodnotami je úspěch, pokrok a výkon. Ideálem je výkonová společnost a podpora silných. Například v managementu je preferován rozhodný a asertivní přístup. Konflikty se řeší bojem.

Nejbližší *maskulinnímu* pólu se nachází např. Slovensko, Japonsko, Maďarsko, Rakousko, Venezuela, německy mluvící část Švýcarska, Itálie.

Femininní kultury – rodová diferenciace je u těchto kultur malá. Od žen i od mužů je očekávána skromnost, obě pohlaví se smějí chovat jemně a zabývat se vztahy. Rozhodnost, zodpovědnost, ambicióznost, péče i jemnost jsou požadovány od žen i od mužů. Klíčovými hodnotami jsou ochrana a péče o ostatní. Ideálem je sociální péče o veřejnost a podpora slabých. V managementu je preferována intuice a konsenzus. Konflikty se řeší pomocí vyjednávání a snahy o dosažení kompromisu.

Nejbližší *femininnímu* pólu se nachází např. Švédsko, Norsko, Holandsko, Dánsko, Slovinsko, Kostarika, Finsko.

4) Vyhýbání se nejistotě

- vyjadřuje stupeň tolerance vůči nejistotě, neurčitosti a neznámým situacím.

Kultury vyhýbající se nejistotě minimalizují výskyt nejistoty detailně formulovanými zákony a pravidly. Například na pracovišti vykazují potřebu preciznosti a formalizace, v náboženství uznávají jen jednu svou pravdu a preferují konzervatismus /zákon a řád/.

Vysoké skóre vykazují země Latinské Ameriky /Guatemala, Uruguay, Salvador/, z evropských zemí např. Řecko, Portugalsko, Belgie vlámská, Malta, Rusko atd., z asijských zemí především Japonsko a Jižní Korea.

Kultury akceptující nejistotu minimalizují předpisy a pravidla. Například v pracovní oblasti tolerují víceznačnost, chaos a odlišné názory, k víře mají relativistický přístup a dávají přednost liberalismu.

Nízké skóre se nacházejí zejména u mnoha asijských zemí /Singapur, Jamajka, Hongkong, Vietnam, Čína, Malajsie, Indie atd./, u anglicky mluvících zemí /Irsko, Velká Británie, USA, Kanada, Jižní Afrika, Nový Zéland/.

5) Dlouhodobá versus krátkodobá orientace

- vyjadřuje míru, do jaké klade kultura důraz na dlouhodobé závazky.

Kultury dlouhodobě orientované podřizují přítomnost budoucnosti. Současné úsilí, vytrvalost a šetrnost přinese budoucí odměny. Tyto hodnoty jsou typické pro konfucianismus.

Patří sem zejména východoasijské země – Čína, Hongkong, Tchaj-wan, Japonsko, Vietnam, Jižní Korea, Indie, Thajsko. Nejvyšší skóre z neasijských zemí má Brazílie /sídli zde výrazná japonská menšina/.

Kultury krátkodobě orientované preferují zaměření na minulost a současnost, mají úctu k tradicím a k plnění společenských závazků. Úsilí má přinést výsledky rychle. Změny zde probíhají rovněž rychleji.

Patří sem anglicky mluvící země /Kanada, Velká Británie, USA, Nový Zéland/, z asijských zemí Pákistán a Filipíny, z afrických zemí Nigérie a Zimbabwe. (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2005/2006).

Při dlouhodobém kontaktu jedince s jinou kulturou se zpravidla budou střetávat odlišné míry jednotlivých uvedených dimenzí. Čím vzdálenější ve stupni těchto dimenzí konkrétní kultury budou, tím odlišnější základní hodnoty budou zastávat jejich členové, tím budou více stoupat nároky na adaptační proces zúčastněných osob.

1.5.2. Kulturní dimenze dle F. Trompenaarse

F. Trompenaars (1993) popsal sedm dimenzí kultury. Některé z nich jsou identické s dimenzemi Gerta Hofstede viz výše, jiné jsou odlišné.

F. Trompenaars rozděluje kulturní dimenze dle tří základních okruhů:

- **Vztah k ostatním lidem,**
- **Vztah k času,**
- **Vztah k přírodním podmínkám.**

Vztah k ostatním lidem

1) Individualismus versus kolektivismus

Odpovídá stejnojmenné dimenzi Gerta Hofstede viz výše.

2) Univerzalizmus versus partikularismus

Universalismus - silnější orientace na pravidla než na konkrétní jedince. Je nutné, aby se všemi lidmi v dané národní kultuře bylo zacházeno stejně. Není možno dělat

jakékoliv výjimky s ohledem na konkrétního člověka, neboť by to narušilo optimální funkci a chod celé společnosti.

Partikularismus - silnější orientace na specifické mezilidské vztahy. Konkrétní jedinci mohou na podkladě vzájemných vztahů vyžadovat speciální přístup a ohledy.

3) Neutralita versus emocionalita

Neutralita – očekává a podporuje se racionální a rozvážené jednání příslušníků dané kultury. Pozitivně se přijímá zdrženlivé chování a mimika nevyjadřující emoce.

Emocionalita - příslušníci dané kultury otevřeně a intenzivně vyjadřují své emocionální prožitky. Typická je výrazná gestikulace, hlasitě projevovaná radost, vztek, smutek i pláč.

4) Status dosažený úspěchem versus přesouzením

Status dosažený úspěchem - v těchto kulturách lidé uznávají společenský status, kterého jedinci dosáhnou vlastní činností a úspěchem.

Status dosažený přisouzením - v daných kulturních lokalitách je společenský status přisuzován lidem na základě jejich věku, vzdělání, pozice vykonávané v profesi, příslušnosti k určité sociální skupině, společenského původu apod.

5) Specifické kultury versus difúzní kultury

Specifické kultury - v těchto národních kulturách je výrazně oddělován život soukromý a pracovní. Mezi *malou soukromou zónou* a *velkou veřejnou zónou* je zřetelná hranice. Ve velké veřejné zóně specifických kultur se odehrávají záležitosti, které již příslušníci difúzních kultur vnímají jako soukromé. Výraznou specifikou kulturou je např. USA.

Difúzní kultury - život soukromý se prolíná s životem pracovním. Za difúzní kultury jsou považovány mnohé evropské země.

Na základě této dimenze je možné snadno pochopit například častá nedorozumění mezi Evropany a Američany /občany USA/. Široká veřejná zóna Američanů je pro Evropany snadno přístupná. Evropané zpočátku vítají a oceňují velmi otevřený a přátelský přístup Američanů. Ze strany Evropanů však často dochází k chybné interpretaci chování a komunikace Američanů, neboť se na podkladě výrazně vstřícných amerických projevů domnívají, že jsou již pozváni do jejich zóny soukromé, například že se jedná o komunikaci mezi přáteli. Zjištění, že šlo jen o kolegiální komunikaci, bývá pro Evropany často nepříjemně překvapující.

Vztah k času

6) Následnost versus souběžnost

Následnost - v těchto kulturách je čas chápán jakožto sled po sobě následujících skutečností, které se neprolínají a nepřekrývají. Je zde kladech důraz na dodržování časových plánů.

Souběžnost - v daných kulturách je běžné současné vykonávání několika činností najednou.

Vztah k přírodním podmínkám

7) Vnitřní orientace versus vnější orientace

Vnitřní orientace - v těchto kulturách je oceňován jedinec, který je schopen přizpůsobovat svým potřebám své okolí - nejen přírodu, ale sociální život, ekonomické a technické zázemí.

Vnější orientace - vnějškově orientované národní kultury preferují soulad, harmonii, adaptabilitu a splynutí s okolím.

1.5.3. Kulturní dimenze dle S. H. Schwartze

S. H. Schwartz (1999) popsal tři bipolární kulturní dimenze:

1) Konzervatismus versus afektivní a intelektuální autonomie

Konzervatismus - klíčovými hodnotami v kulturách zastávajících konzervatismus je sociální řád, respekt k tradicím, bezpečnost, dodržování pravidel, sebedisciplína a rozvážnost. Tyto kultury zdůrazňují přijetí, respekt a závazek ke zvykům a idejím, na kterých je kultura založena. Je zde silná orientace na rodiny a širší sociální skupiny. Jedinci se výrazně identifikují se skupinovými cíly. Konzervativní kultury korelují s *kolektivismem*. Vysoce konzervativní jsou např. mnohé země Jižní Asie, Afriky a Středního východu (Schwartz, 2004).

Afektivní autonomie - v těchto kulturách je očekáváno, že jedinci budou svobodně vyjadřovat své prožitky a emoce. Národní kultury, ve kterých je kladen důraz na afektivní autonomii, vysoce pozitivně korelují s *individualismem* (Schwartz, Sagiv, 1995).

Intelektuální autonomie - v kulturách s vysokou mírou intelektuální autonomie je prosazována liberálnost, tolerance, svobodomyšlnost, kreativita a zvědavost. Dle Schwartze (1995) je intelektuální autonomie například vysoce důležitá v západním Německu, méně důležitá v Řecku, spíše nedůležitá v Polsku a zcela nedůležitá v Nepálu.

2) Hierarchie versus rovnostářství

Tato dimenze je obdobná Hofstedeho dimenzi *Vzdálenost moci*.

Hierarchie - v těchto společnostech je vyzdvihována důležitost nestejného rozdělení moci, rolí a zdrojů (Schwartz, 1997). Kultury s vysokou hodnotou hierarchie zdůrazňují sociální moc, autoritu, vlastnictví, skromnost osob níže postavených.

Rovnostářství - pro dané národní kultury je podstatná rovnocennost všech jejích členů. Lidé jsou podněcováni ke spolupráci, k pochopení ostatních, odpovědnosti a rozvíjení společného dobra.

3) Ovládání versus harmonie

Ovládání - v kulturách, kde panuje nadvláda, se jedinci snaží účelově kontrolovat a manipulovat své okolí, aby dosáhli svých osobních nebo skupinových cílů.

Schwartz (2004) uvádí, že kultury s vysokým stupněm ovládnutí se často překrývají s maskulinními kulturami Gerta Hofstede (Hofstede, G., Hofstede, G. J., 2005/2006; Hofstede, G. H., 1980).

Harmonie - ve vysoce harmonických kulturách lidé akceptují okolní svět takový, jaký je. Jedinci se snaží respektovat lidi a záležitosti okolo sebe. Klíčovými hodnotami je zde mír, soulad s přírodou a s okolím všeobecně, ochrana životního prostředí, sociální spravedlnost, vyhýbání se konfliktům. Tyto kultury jsou obdobné femininním kulturám Gerta Hofstede (Hofstede, G., Hofstede, G. J., 2005/2006; Hofstede, G. H., 1980)

2. VYBRANÉ PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY DLOUHODOBÝCH PRACOVNÍCH POBYTŮ V ZAHRANIČÍ

2.1. Syndrom vyhoření /burnout/

V praktické části této práce se zabýváme též hodnocením výskytu syndromu vyhoření u českých a německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí. V této kapitole chceme přiblížit východiska a naše pojetí syndromu burnout.

Stručný vývoj tradičního pojetí syndromu vyhoření

Pojem syndrom vyhoření, /burnout, burn-out/ v počátcích definoval v literatuře H. J. Freudenberger v roce 1974 jako stav vyčerpání energie a zdrojů z přemíry úsilí při plnění nadměrných požadavků.

Do počátku 80. let se objevovaly další definice syndromu vyhoření a snahy o jeho pojmové vymezení (Maslach, Pines, 1977; Maslach, Jackson, 1979) a odlišení od ostatních poruch a chorob, např. deprese (Farber, 1983; Fischer, 1983).

Burnout byl definován jako syndrom fyzického a emocionálního vyčerpání, jež způsobuje rozvoj negativních postojů k práci, zúžení vlastního úsudku a ztrátu zájmu o klienty, vyskytující se především u zaměstnaneckých kategorií pracujících s jinými lidmi (Maslach, Pines, 1977).

Maslach a Jackson (1979) popsali burnout jako syndrom emocionálního vyčerpání a cynického postoje, který se často vyskytuje u jedinců, kteří pracují ve sféře služeb ostatním lidem a kteří věnují mnoho času vytváření blízkých vztahů s těmito osobami, což vyvolává podmínky chronického stresu a napětí.

Dále byl burnout prezentován například jako stav mentálního, emocionálního a fyzického vyčerpání, způsobený chronickým emočním stresem, který je výsledkem nadměrného kontaktu s lidmi během dlouhých časových období (Pines, Kafry, 1982).

Roku 1981 vytvořili Maslach a Jackson dotazník *Maslach Burnout Inventory* (MBI), který zahrnuje 3 dimenze: *seberealizaci v práci*, *emoční vyčerpání* a *depersonalizaci*:

Nízká seberealizace v práci: Tendence pracovníků hodnotit sebe sama negativně, což ovlivňuje jejich schopnosti k vykonávání práce a k vytváření vztahů s klienty, se kterými přicházejí v práci do kontaktu. Pracovníci se cítí nespokojeni sami se sebou a se svými pracovními výsledky.

Emocionální vyčerpání: Stav, ve kterém pracovníci cítí, že již ze sebe nemohou v emoční rovině vydat víc. Jde o stav vyčerpání energie, vlastních emočních zdrojů, o prožitek emočního vyčerpání z denního

kontaktem s lidmi, kterým musí věnovat pozornost, neboť jsou předmětem jejich práce /pacienti, vězni, žáci atd./.

Depersonalizace: Rozvoj negativních postojů a pocitů vůči osobám, které jsou předmětem práce. Tyto pocity se projevují v chování profesionálů /zdravotních sester, sociálních pracovníků, učitelů, pracovníků ve věznicích atd./, zejména výkonem práce jako pouhé povinnosti bez lidského rozměru a emočním okoráním. V důsledku pak tito pracovníci viní své klienty za jejich problémy.

Burnout byl tedy definován na základě těchto tří dimenzí jako syndrom emocionálního vyčerpání, depersonalizace a nedostatku osobní realizace v práci, který se může rozvíjet u pracovníků v jakékoliv oblasti, jejíž předmětem práce jsou lidé. Primárně byl syndrom vyhoření popsán u zaměstnanců v tzv. pomáhajících profesích, tj. u zdravotních sester, lékařů, učitelů, pracovníků ve vězenství, policie, sociálních pracovníků atd., kteří pracují v přímém kontaktu s klienty, tj. pacienty, žáky, vězni, bezdomovci atd.

Perlman a Hartman (1982), kteří shromáždili definice burnout publikované v období 1774 – 1980, zdůrazňují, že se v těchto vymezeních odráží mnohem širší koncepce než pouhý syndrom vyhoření, která zahrnuje další symptomy např. nízkou morálku, nízké sebepojetí, hněv, cynismus, nedůvěru, depresi atd.

V příštích letech byly některé z dalších proměnných začleněny do pozdějších verzí MBI. Dotazník *Maslach Burnout Inventory - General Survey* /MBI-GS/ (Maslach, Jackson, Leiter, 1996) hodnotí rovněž pracovní účinnost a cynismus a nevyzdvihuje tolik interpersonální charakter syndromu vyhoření.

Později byl syndrom vyhoření popsán též u pracovníků jiných profesí, např. u prodáváčů (Klein, Verbeke, 1999), u sportovců a trenérů (Garcés de Los Fayos, García y Martínez-Sánchez, 1995), u sportovních rozhodčích (Rainey, 1999) a u dobrovolníků (Capner, Caltabiano, 1993). Rovněž byl zkoumán v souvislosti s partnerskými vztahy (Pines, 1996).

Z českých autorů se syndromu vyhoření věnují zejména Haškovcová (1994), Křivohlavý (1998), Kebza a Šolcová (1998 a,b, 2003, 2008) atd.

Syndrom vyhoření v manažerských profesích

Syndrom vyhoření u manažerů popisuje např. Bedrnová (2012) a Kernén a Meier (2003/2012).

Bedrnová (2012, s. 459 - 460) uvádí jako ohrožující faktor a příčinu vzniku a rozvoje syndromu vyhoření v životě manažera neuropsychickou zátěž, kterou charakterizuje takto: „...nové či neobvyklé podněty, které na člověka působí, případně situace, algoritmus jejichž řešení zatím neexistuje či aspoň není dotyčné osobě znám, časový tlak apod.“ Jakožto zdroje neuropsychické zátěže Bedrnová (2012, s. 460) vyjmenovává zejména: *Nepřiměřené úkoly, problémové situace v sociální oblasti, vnitřní a vnější konflikty, překážky a stres.*“

Výše pojmenované zdroje neuropsychické zátěže mohou samozřejmě ohrožovat jakéhokoli jedince, avšak jak píše Bedrnová (2012, s. 460): „...v případě manažerů mívají ... pochopitelně specifickou podobu i horší dopady.“

Z pohledu Bedrnové (2012, s. 461) se syndrom vyhoření projevuje vyčerpaností, zklamáním a pasivitou v důsledku trvalého pracovního stresu nebo emocionálním vyčerpaním, jehož příčinou jsou nadměrné psychické nároky. Manažerům doporučuje prevenci syndromu vyhoření změnou pracovního a životního stylu.

Kernen a Meier (2003/2012) obdobně poukazují, že příčinou syndromu vyhoření u manažerů /stejně jako u jiných profesí/ je nadměrné zatížení a posléze vyčerpání základny zdrojů daného jedince, což způsobí psychofyzickou nerovnováhu, v důsledku čehož dochází k chronickému stresu a může se rozvinout i syndrom vyhoření.

Pojetí syndromu vyhoření v této práci

Při uchopení syndromu vyhoření v naší práci navazujeme na výše uvedené výsledky zkoumání a též na pojetí P. R. Gil-Monte, který je autorem dotazníku **SBI – Spanish Burnout Inventory**, který používáme k výzkumu manažerů na dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí.

P. R. Gil-Monte publikoval mnoho vědeckých studií věnovaných tématu burnout. Věnoval se mimo jiné otázce syndromu vyhoření v určitých specializovaných profesích například u telefonních operátorů (2002), u zdravotních sester (Gil-Monte, 2001; Gil-Monte, Peiró, Valcárcel, 1996a), u pracovníků s duševně postiženými lidmi (1996b) atd.

Gil-Monte (2005) definuje syndrom vyhoření v tradičním pojetí jakožto psychickou odpověď na chronický pracovní stress interpersonálního a emocionálního charakteru, jež se objevuje u zaměstnanců organizací v oblasti služeb, kteří pracují v kontaktu s klienty nebo uživateli těchto organizací. Symptomy charakteristické pro tuto psychickou odpověď jsou:

- *kognitivní úpadek zahrnující ztrátu pracovního nadšení, psychické vyčerpání z práce nebo nízkou pracovní seberealizaci,*
- *afektivní úpadek obsahující emocionální a fyzické vyčerpání z práce,*
- *projevy negativních postojů vůči klientům a organizacím,*
- *lhostejné, chladné a odměřené chování,*
- *pocity viny, které příležitostně doprovázejí výše uvedené symptomy.*

K hodnocení tradičního pojetí syndromu vyhoření vytvořil Gil-Monte výše uvedený dotazník **SBI – Spanish Burnout Inventory** /ve španělštině *CESQT: Cuestionario para la Evaluación del Syndrome de Quemarse por el Trabajo - Dotazník pro hodnocení syndromu vyhoření z práce/* (Gil-Monte, 2011, Gil-Monte, 2005).

Tato první verze dotazníku **CESQT** je určena pro pracovníky v organizacích sféry služeb /ošetřovatele, lékaře, učitele, pracovníky ve vězeňství, pracovníky policie, sociální pracovníky atd./, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty těchto organizací /pacienty, žáky, vězni ad/.

Gil-Monte vytvořil rovněž alternativní verzi dotazníku nazvanou **CESQT-DP: Cuestionario para la Evaluación del Syndrome de Quemarse por el Trabajo -**

Desencanto Profesional /Dotazník pro hodnocení syndromu vyhoření z práce – Profesní deziluze/.

Tato verze je určena pracovníkům, kteří pracují v jiných než v pomáhajících profesích a nepracují v přímém kontaktu s lidmi.

Obě verze dotazníku SBI /CESQT a CESQT-DP/ obsahují většinu stejných položek. Verze CESQT hodnotí více výskyt negativních pocitů vůči klientům organizace, kdežto verze CESQT-DP je zaměřena více na hodnocení negativních postojů a pocitů vůči pracovní aktivitě nebo organizaci, ve které zkoumané osoby pracují.

Pro naše výzkumné účely jsme užili druhou verzi CESQT-DP, neboť naším cílem bylo zaměřit se na pracovníky z oblasti průmyslu. V naší práci budeme nadále užívat název SBI.

2.2. Pracovní zapálení /work engagement/

Jelikož se v praktické části naší práce budeme zabývat pracovním nadšením manažerů během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí, chtěli bychom zde nastínit alespoň některé body související s tématem „**work engagement**“.

Tento termín je možné přeložit do češtiny jako **zapálení** či **zapálenost pro práci, zapojení do práce, intenzivní zaujetí prací, pracovní angažování** či **angažovanost**. Šolcová a Kebza (2002) užívají termín „zapálenost“. V naší práci budeme používat český výraz „pracovní zapálení“, někdy ponecháme termín v anglické formě „work engagement“.

První vědeckou koncepci popsal Kahn (1990, s. 694), který uvádí, že pokud lidé prožívají work engagement, vyjadřují během výkonu pracovní role sami sebe po psychické, kognitivní, emocionální a mentální stránce. Je možné též říci, že zapálení pracovníci vkládají velké úsilí do své práce, neboť jsou s ní identifikováni. Dále Kahn (1992) popsal, že při pracovním zapálení vznikají pozitivní výstupy jak na individuální úrovni /osobní růst a rozvoj/, tak i na organizační úrovni /kvalita/.

Později byl work engagement pojat jako **pozitivní protiklad syndromu burnout** (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Na rozdíl od pracovníků, kteří trpí syndromem vyhoření a prožívají svou práci jako stresující a zatěžující činnost, zapálení pracovníci vnímají svou práci jako efektivní a energii dodávající výzvu. Work engagement je velmi uspokojující a naplňující vztah k práci.

Maslach a Leiter (1997) píší, že pro work engagement je charakteristické nadšení ze zapojení do pracovní činnosti /*involvement*/, prožitek energie /*energy*/ a vlastní účinnosti /*self-efficacy*²/ - přímé protiklady tří dimenzí syndromu burnout. Argumentují tím, že v případě syndromu vyhoření se energie mění ve vyčerpání, nadšení se obrací v cynismus a vlastní účinnost v neefektivnost. V důsledku toho je možné work

² Self-efficacy je dle Bandury (1997) sebedůvěra, víra či přesvědčení ve vlastní schopnost uspět v konkrétním úkolu ve specifickém kontextu.

engagement hodnotit pomocí *Maslach Burnout Inventory - General Survey* /MBI-GS/ (Maslach, Jackson, Leiter, 1996) podle opačného skórování ve třech dimenzích, tj. nízkých skóre ve vyčerpání a v cynismu a vysokých skóre v pracovní účinnosti.

Jiní autoři považují pracovní zapálení za nezávislý fenomén, nevztahující se k syndromu vyhoření. Schaufeli, Salanova, González-Romá a Bakker (2002, s. 74) popisují work engagement jako dlouhodobý, pozitivní, afektivně-kognitivní, naplňující a uspokojující, k práci se vztahující stav, pro který je charakteristické nasazení */vigor/*, oddanost pro věc */dedication/* a zaujetí */absorption/*. Jednotlivé charakteristiky pak rozvíjejí takto:

- *Pracovní nasazení /vigor/*- duševní odolnost a energie, vytrvalost navzdory pracovním těžkostem, ochota investovat úsilí do práce.
- *Oddanost práci /dedication/* - prožívání nadšení, inspirace, vlastní hrdosti a důležitosti v souvislosti s prací. Práce je vnímána jako výzva.
- *Pracovní zaujetí /absorption/* - plná koncentrace a ponoření se do práce. Lidé mají pocit, že čas běží rychleji. Někdy jim činí potíže odpoutat se od práce.

González-Romá, Schaufeli, Bakker a Lloret (2006) uvažují, zda jsou burnout a work engagement vzájemně nezávislé faktory nebo opačné póly. Hovoří o dvou kontinuech – kontinuu „pracovní nasazení – vyčerpání z práce“, které je nazváno „energie“, a kontinuu „oddanost práci – cynismus, jež je označeno „identifikace“. Pro pracovní zapálení je příznačná vysoká úroveň energie a silná identifikace s prací. Syndrom vyhoření je charakterizován naopak nízkou energií a slabou identifikací s prací.

Obě výše uvedené koncepce se shodují v tom, že pracovní zapálení obsahuje tři roviny – behaviorálně-energetickou /pracovní nasazení/, emocionální /oddanost práci/ a kognitivní /pracovní zaujetí/.

Model pracovních nároků a zdrojů

Model pracovních nároků a zdrojů **/job demands-resources model, JD-R/** poprvé představili Demerouti, Bakker, Nachreiner a Schaufeli roce 2001. V naší práci budeme užívat označení „model nároků a zdrojů“, někdy použijeme zkratku anglického názvu „JD-R“. Jedná se o model, který zahrnuje dva specifické soubory pracovních podmínek – pracovní nároky a pracovní zdroje, a jejich predikci spokojenosti zaměstnance bez ohledu na skupinu zaměstnanců.

Pracovní nároky jsou pracovní charakteristiky, které vyvolávají stres */zátěž/*, pokud přesáhnou adaptační schopnost zaměstnance (Bakker, Hakanen, Demerouti, Xanthopoulou, 2007, s. 275).

Demerouti, Bakker, Nachreiner a Schaufeli (2001) popisují pracovní nároky jako psychické, sociální nebo organizační aspekty práce, které vyžadují nepřetržité psychické /kognitivní a emocionální/ úsilí ze strany pracovníka a jsou proto spojeny s jeho psychickými nebo fyzickými výdaji.

Ačkoli pracovní nároky nejsou jednoznačně negativní, mohou se z nich stát pracovní stresory. Stává se to tehdy, když chce pracovník splnit požadované pracovní nároky, snaží se tedy udržet očekávanou úroveň výkonnosti, což vyvolá negativní odpověď, např. chronickou únavu nebo syndrom vyhoření (Schaufeli, Bakker, 2004).

Mezi pracovní nároky patří například časová tíseň, nepříznivé fyzické pracovní podmínky, emocionální požadavky při práci s klienty, nejasné vymezení, případně rozporuplnost v pracovní roli, nadměrná pracovní náplň ad.

Pracovní zdroje se vztahují k pracovním podmínkám, které poskytují zdroje jednotlivým pracovníkům.

Jedná se o psychické, sociální a organizační aspekty práce, které mohou:

- snižovat pracovní nároky a potažmo fyzické a psychické výdaje;
- napomáhat dosahování pracovních cílů;
- povzbuzovat osobní růst, učení a rozvoj (Demerouti et al., 2001, s. 501).

Pracovní zdroje se mohou týkat následujících úrovní:

- **organizační úroveň** - např. plat, kariérní příležitosti, bezpečnost práce;
- **úroveň sociálních vztahů** - např. supervize a kolegiální podpora;
- **úroveň organizace práce** - např. jasné vymezení pracovní role, účast při rozhodování;
- **úroveň úkolů** – např. zpětná vazba k výkonnosti, autonomie, rozmanitost dovedností (Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004).

Dle modelu nároků a zdrojů /JD-R modelu/ je možné říci, že vysoké pracovní nároky a nedostatek zdrojů mohou vytvořit úrodnou půdu pro vznik syndromu vyhoření a redukovat pracovní zapálení (Schaufeli, Bakker, 2004). Vysoké pracovní zdroje v kombinaci s vysokými či nízkými pracovními nároky mohou naopak vyústit ve vysokou motivaci a pracovní zapálení (Bakker, Demerouti, 2007).

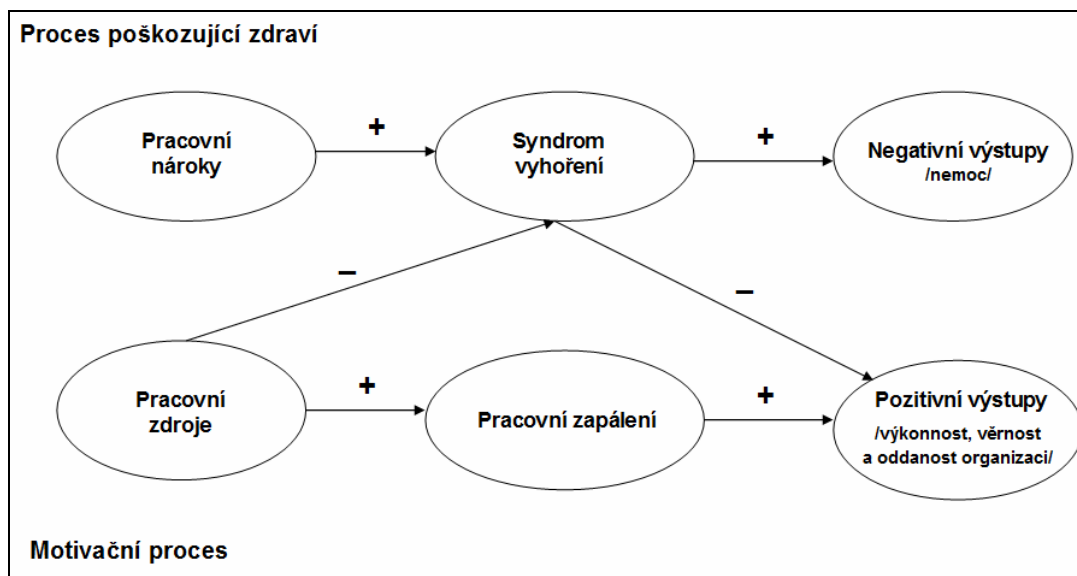
Dvojitý proces v modelu nároků a zdrojů

Důležitý předpoklad modelu JD-R je, že uvedené dva soubory pracovních podmínek /pracovní nároky a pracovní zdroje/ mohou vyvolávat dva psychologicky odlišné, avšak související procesy (Bakker, Demerouti, 2007; Schaufeli, Bakker, 2004):

- Energetické oslabení, proces poškozující zdraví, kdy vysoké pracovní nároky vyčerpávají duševní a fyzické zdroje pracovníka, což může vést k syndromu vyhoření.
- Pozitivně motivující proces, kdy zdroje pracovníka podporují jeho pracovní zapálení a současně i jeho dobrý vztah k organizaci.

Původní model nároků a zdrojů /JD-R model/ se skládá ze dvou hlavních vlivů, které predikují pozitivní nebo negativní výstupy, viz obrázek 9 (Demerouti et al., 2001; Schaufeli, Bakker, 2004).

Obr. 9 Dvojitý proces v modelu nároků a zdrojů



Proces poškozující zdraví – v tomto procesu mohou vést pracovní nároky k nepřetržitému přetížení a následně k vyčerpání a k onemocnění.

Můžeme se zde rovněž odvolat například na **kompensačně regulační model** (Hockey, 1997), který ukazuje tento proces pomocí **konceptu příjmů a výdajů**. Podle tohoto modelu pracovníci pod stresem volí mezi udržením výkonnosti nezbytné k dosažení cílů /příjmy/ a duševním úsilím nutným pro pokračování v práci /výdaje/. Regulační problémy vznikají, když pracovní nároky vzrůstají a následně je mobilizováno kompenzační úsilí za účelem udržení úrovně výkonnosti při stoupajících nárocích. Toto je spojeno se vzrůstajícími fyzickými a psychickými výdaji. Nepřetržitá mobilizace kompenzačního úsilí snižuje energii pracovníka, což může vyústit v syndrom vyhoření a po delší době v onemocnění.

Motivační proces – ukazuje propojení pracovních zdrojů například s výkonností a pozitivně prožívaným závazkem vůči organizaci prostřednictvím pracovního zapálení /work engagement/.

Van den Broeck, De Witte, Lens, Vansteenkiste (2008) uvádějí, že pracovní zdroje mohou podporovat vnější motivaci na pracovišti. Kromě toho, tím že uspokojují základní lidské potřeby /potřebu autonomie, náležitosti, kompetence atd./, jsou pracovní zdroje také vnitřně motivující pro zaměstnance.

Model pracovních nároků a zdrojů obsahuje rovněž negativní propojení mezi pracovními zdroji a syndromem vyhoření. A stejně tak i negativní vztah mezi syndromem vyhoření a pozitivními výstupy /např. výkonností, oddaností organizaci atd./.

2.3. Řízení a vedení kulturně smíšených týmů

Řízení a *vedení* jsou rozdílné pojmy. Lídři, vůdcové, se vyskytují na pracovišti v manažerských pozicích, ale též v neformálních pracovních skupinách. Davis (1967) definuje rozdíl mezi řízením a vedením. Řízení je dle Davise širší pojem než vedení. Vedení je tedy součástí řízení, které zahrnuje rovněž například plánování, organizování,

rozhodování, kontrolování atd. Vedení lidí je schopnost ostatní spojovat ve skupinu, přesvědčovat a motivovat je, aby se s nadšením snažili splnit stanovené cíle.

Na pracovišti mohou být manažeři, kteří postrádají dovednosti vůdce. Mohou zde být i jedinci, kteří vykazují znaky vůdce, avšak nepracují na manažerské pozici. Optimální variantou je manažer s dovednostmi vůdce.

Na základě první kapitoly se jeví, že řízení kulturně smíšených týmů je více zátěžové pro zúčastněné osoby, neboť do něj vstupuje řada prvků zvyšujících jeho náročnost. Manažeři i podřízení procházejí ve firmách, kde se setkává více národností, nesnadným procesem akulturace, prožívají akulturační stres v důsledku interkulturních odlišností, což velmi snadno může vyústit v mnohá nedorozumění a konflikty narušující vzájemnou spolupráci. Domníváme se, že by bylo optimální, kdyby při výběru manažerů pro dlouhodobé pracovní pobyty v zahraničí byly též zohledňovány jejich vůdcovské schopnosti. Dále uvádíme tři teorie vedení a navazující interkulturní výzkumy:

Ohleduplnost versus důraz na iniciaci a strukturu při vedení

Tyto dvě významné dimenze vedení lidí byly rozvíjeny okolo roku 1940 na Ohio State University.

Ohleduplnost /consideration/ je typ vedení lidí, které je založeno na přátelském a podpůrném chování lídrů. Cílem lídrů je vytvářet na pracovišti atmosféru vzájemné důvěry, ohledu na potřeby podřízených a respektu k jejich návrhům. Ve vztahu mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky je preferována obousměrná komunikace.

Důraz na iniciaci a strukturu /initiating structure³/ - chování lídrů je direktivní a orientované na pracovní úkoly. Je kladen důraz na vymezování pracovních rolí, zadávání úkolů, určování sledu procedur a stanovování cílů.

Předpokládá se, že pokud je lídr vysoce hodnocen v dimenzi *ohleduplnost*, je současně jeho hodnocení v dimenzi *důraz na iniciaci a strukturu* nízké, a naopak.

Současné interkulturní výzkumy výše uvedených dimenzí odhalují, že lídři ve východních kulturách skórují výše v *důrazu na iniciaci a strukturu* než v *ohleduplnosti*, zatímco lídři v západních kulturách skórují výše v *ohleduplnosti*. Autoři výzkumů se domnívají, že důvodem těchto výsledků je skutečnost, že v organizacích v západních kulturách je nižší vzdálenost moci (viz kapitola 1.5.1.) v porovnání s organizacemi ve východních kulturách. Navíc, co se týče pohlaví a hladiny *ohleduplnosti*, ženy v západních kulturách skórují v *ohleduplnosti* výše než muži ve východních kulturách (Van Emmerik, Euwema, Wendt, 2008).

Transakční versus transformační vedení

Při *transakčním vedení* je lídr osobou, která motivuje své podřízené výměnou odměn za poskytování služeb.

³ Teorie těchto dvou dimenzí se též nazývá dvourozměrová teorie. Dimenze *ohleduplnost /consideration/* je též v českém překladu nazvána „pozornost či úcta k jiným“ a dimenze *důraz na iniciaci a strukturu /initiating structure/* je pojmenována rovněž jako „uvádění do chodu a struktura“ v českém překladu publikace Management (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995/2011).

Transformační vedení – zde je charakteristický lídr, jenž motivuje podřízené pracovníky předkládáním výzev k překonání svých výkonů. Často pracuje s vizemi pro úspěšné dosažení cíle.

Interkulturní výzkum se věnuje zejména kolektivistickým a individualistickým kulturám (viz kapitola 1.5.1.) a jejich preferenci transformačních či transakčních lídrů. Jedinci, kteří žijí v *kolektivistických kulturách*, vyjadřují pozitivnější odezvu *transformačním lídrům*, zatímco jedinci z *individualistických kultur* kladněji hodnotí *transakční vedení*. Dále transformační vůdci v kolektivistických kulturách vykazují vyšší úroveň závazku vůči organizaci než transformační lídři v individualistických kulturách. Jeví se, že je zde negativní souvislost mezi transformačním vedením a méně se prosazujícím chováním jedinců v kolektivistických kulturách (Walumbwa, Lawler, Avolio, 2007).

Některé výzkumné studie se zabývají účinností transformačního vedení v kulturách s vysokou a nízkou vzdáleností moci (viz kapitola 1.5.1.). Výsledky výzkumu ukazují, že kultury s *nízkou vzdáleností moci* jsou více přístupné *transformačnímu vedení* než kultury s vysokou vzdáleností moci. Je tedy zřejmé, že *kultury s vysokou vzdáleností moci* by měly být více nakloněny transakčnímu stylu vedení. V návaznosti na tyto závěry, Kirkman, Chen, Farh, Chen a Lowe (2009) zjistili, že pozitivní souvislost mezi transformačním vedením a procesní spravedlností je silnější, když je vzdálenost moci nižší.

Vedení založené na reciprocitě a výměně

Teorie LMX /Leader-Member Exchange Theory/ se zaměřuje na kvalitu vztahu reciprocity a výměny mezi lídrem a jeho následovníky. Tento vztah reciprocity s sebou nese transakce, kdy jsou vyměňovány sociální a materiální zdroje při současném zachování jejich hodnoty. LMX teorie prohlašuje, že jak lídři tak jejich následovníci přispívají k rozvoji a udržování recipročních vztahů. Každý vztah lídra a jeho následovníka je pravděpodobně jiný, neboť lídr nejedná se všemi svými následovníky stejně a zrovna tak následovníci nesdílejí totožné pocity ve vztahu lídrovi.

V současné době se jen málo interkulturních výzkumů věnuje LMX teorii. Sullivan, Mitchell a Uhi-Bien (2003) argumentují tím, že vztah reciproční výměny, tak jak je popsán v LMX teorii, obsahuje mnoho charakteristik kultury původně předpokládaných Geertem Hofstede. Sullivan uvádí, že pokud vycházíme z všeobecného předpokladu, že v kolektivistických kulturách je kladen důraz na harmonii a pozitivní interakce ve skupině, poskytuje LMX teorie zejména pro tyto kultury důležitý rámec pro zlepšení vedení z hlediska reciprocity.

Pro lepší porozumění vztahům, založeným na reciprocitě mezi lidry a následovníky na globálních trzích, je zapotřebí více výzkumu v této oblasti.

3. KULTURNÍ SPECIFIKA ČESKÉ A NĚMECKÉ KULTURY V PRACOVNÍ OBLASTI

3.1. Kulturní specifika německé kultury z pohledu Čechů

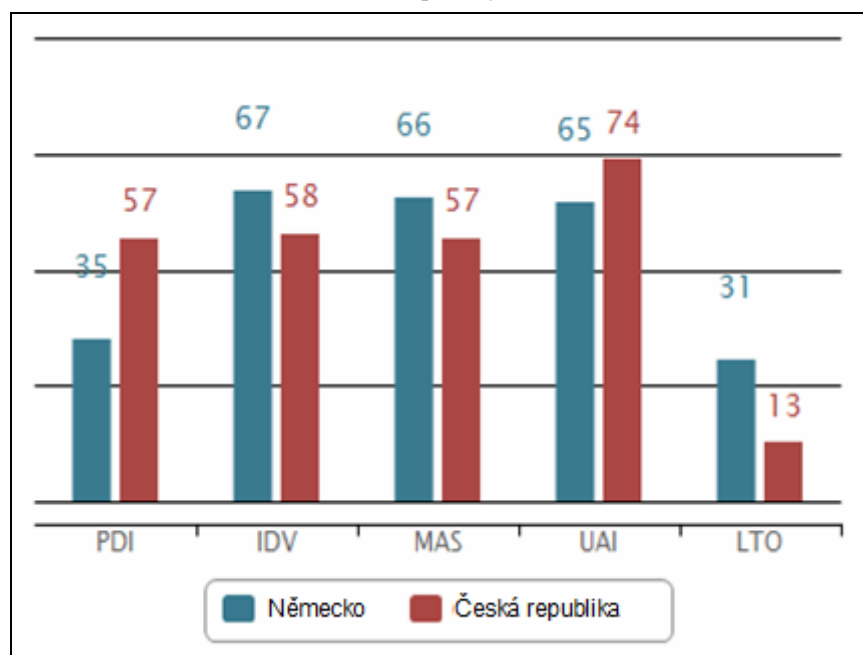
Je zřejmé, že německá kulturní specifika se budou jevit vždy poněkud jiná /stejně jako specifika všech dalších národních kultur/, pokud se na ně budeme dívat z pohledu různých zemí. V naší práci nám jde o popsání německých kulturních specifíků z hlediska Čechů, proto budeme vycházet především z poznatků českých autorů, kteří se tímto tématem výzkumně zabývali.

Etiketě obchodního jednání s Němci se v České republice věnuje zejména Gullová (2011) a Zamykalová (2003).

Porovnáním českých a německých kulturních standardů v řízení a podnikání se zabývá v naší republice především I. Nový společně se S. Schroll-Machl (2007, 2005, 2003).

Budeme též vycházet ze srovnání Německa a České republiky dle kulturních dimenzí Gerta Hofstede (Hofstede G., Hofstede, G. J., 2005/2006; Hofstede, G., staženo 14. 1. 2014, viz obrázek 10).

Obr. 10 Porovnání Německa a České republiky dle dimenzí G. Hofstede



3.1.1. Postoj k nejistotě a riziku

Vyhýbání se nejistotě a riziku

Dle Nového a Schroll-Machl (2007, 2005, 2003) vykazují Němci nízkou toleranci vůči nejistotě a riziku. Preferují proto *podrobné plány*, které jim pomáhají konstruovat budoucnost s co největší přesností. Když je plán proveden do nejmenších detailů a je důsledně dodržován, mají Němci nástroj, který jim pomáhá úspěšně čelit nečekaným situacím.

O této charakteristice Němců vypovídá i poměrně vysoký skóre v kulturní dimenzi Gerta Hofstede *vyhýbání se nejistotě /UAI/*, který činí 65. Německo se ve vyhýbání nejistotě nachází na 43. místě ze 74 sledovaných zemí (Hofstede, G., Hofstede, G. J., 2005/2006, s. 132), viz obrázek 10.

Snahu Němců vyhnout se nejistotě a riziku je možné vidět např. ve značné *potřebě organizace a v orientaci na detail* (Nový, Schroll-Machl, 2007, 2005, 2003):

Potřeba organizace

Němci jsou přesvědčeni, že k úspěšnému dosažení stanoveného cíle je bezpodmínečně nutné připravit se se značným předstihem - /naplánavat a propracovat/ - jednotlivé dílčí fáze. Neméně podstatné je poté precizní dodržování realizace těchto fází za použití standardizovaných postupů, metod a norem. Je též nezbytné jmenovat pracovníky, kteří budou mít příslušné kompetence a odpovědnost za provedení jednotlivých kroků, a určit formální informační kanály pro přenos informací.

Orientace na detail

Pracovní činnost Němců je doprovázena významným důrazem na kvalitu. Jsou přesvědčeni, že klíčem k dosažení opravdové kvality je dodržování striktní přesnosti i ve drobných detailech. Spoléhají se na exaktně ověřenou pravdu. Německý perfekcionismus je pověstný a projevuje se v každém pracovním postupu. Typická je rovněž např. velmi pečlivá příprava pracovních jednání, porad, schůzek za účelem vyjednávání atd. do nejmenších detailů. Pracovní postupy musí být též písemně dokumentovány, což je nutné pro zdárné dosažení cílového stavu a pro možnosti průběžné kontroly.

Gulová (2011, s. 61) popisuje, že též smlouvy sestavované německou stranou jsou vždy velmi podrobné.

3.1.2. Vnímání času

Orientace na budoucnost

Z hlediska *vnímání času* je Německo hodnoceno jakožto *kultura orientovaná do budoucnosti* (Strohschneider, Güss, 1998), pro kterou je proto nesmírně podstatné *plánování*. Strohschneider a Güss (1998) provedli empirický výzkum, kdy porovnávali německé a brazilské studenty. Výsledky výzkumu ukázaly, že Němci jsou ve srovnání s Brazilci více zaměřeni na detaily, na propracované plány a výrazněji dlouhodobě orientovaní.

U Němců můžeme též vidět vyšší skóre v kulturní dimenzi Gerta Hofstede *dlouhodobá orientace /LTO/*, který činí 31. Německo je z hlediska dlouhodobé orientace na 25. - 27. pořadí ze 39 zkoumaných kultur. Česká kultura je v porovnání s německou výrazně krátkodobě orientovaná - má v dané dimenzi skóre pouze 13, což ji staví na 38. místo (Hofstede, G., Hofstede, G. J., 2005/2006, s. 163), viz obrázek 10.

Poněkud vyšší orientaci na budoucnost na území bývalého západního Německa v porovnání s bývalým východním Německem ukazují výsledky výzkumné studie

GLOBE. Tento výzkum se týkal kulturních vlivů na řízení a obchod v 62 zemích. Vyšší orientaci na budoucnost vykazuje bývalé západní Německo ve srovnání s východním Německem, zejména v oblasti společenských praktik a hodnot, např. v plánování (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004, s. 304, 306).

Časová monochronie

Němci se v jednom časovém intervalu věnují **výlučně jen jedné činnosti**. V pracovním procesu postupují podle plánů, které stanoví pořadí priorit a jejichž součástí je přesné vymezení času na provedení jednotlivých konkrétních kroků. Je nutné naplánované časové intervaly dodržet, proto též není možné začít se věnovat v daném okamžiku více činnostem současně. Časové rozvrhy jsou dle Němců podmínkou dosažení kvality. Časovou monochronii v německé kultuře popisují Nový a Schroll-Machl (2007, 2005, 2003).

Monochromie času se projevuje v Německu i v komunikaci během pracovních jednání - není možné odbíhat a diskutovat záležitosti, které s probíraným tématem přímo nesouvisejí (Gullová, 2011, s. 61).

Časová přesnost

Německo patří ke kulturám, kde je přísně vyžadována časová přesnost a dochvilnost - viz např. výzkum týkající se porovnání důležitosti času a přesnosti mezi kulturami (Brislin, Kim, 2003).

Přijít byt' s malým zpožděním na pracovní mítink je v Německu interpretováno velmi citlivě, jako nezájem a neúcta k dotyčné čekající osobě.

Nový a Schroll-Machl (2007, s. 119) píší: „... *Němci od svých spolupracovníků a partnerů velmi nekompromisně vyžadují naprostou spolehlivost, pokud jde o dohodnuté termíny a časové rozvrhy, dokonalé pracovní tempo, respektování osobního časového plánu... Ten, kdo nerespektuje popsany způsob řízení času, je nejen neprofesionální, ale z osobního hlediska nespolehlivý a nekorektní.*“

Časovou přesnost jako základní pravidlo zdvořilosti v německé kultuře uvádí též Zamykalová (2003, s. 68).

3.1.3. Styl komunikace

Slabě kontextová komunikace

Pojem slabě kontextová komunikace poprvé užil americký antropolog E. T. Hall (1959, 1966, 1976), který rozlišil národní kultury dle způsobu komunikace na slabě a vysoce kontextové.

G. Hofstede a G. J. Hofstede (2005/2006, s. 76) uvádějí, že *slabě kontextová komunikace* je charakteristická pro *individualistické kultury*, naopak vysoce kontextová komunikace převládá v kolektivistických kulturách. Rozdíly mezi Německem a Českou republikou z hlediska zapojování kontextu do komunikace vyplývají tedy rovněž i z odlišností v dimenzi *individualismus /IDV/*. Německo je více individualistická kultura, dosahuje skóru 67, což ji zařazuje na 18. místo v žebříčku individualismu v porovnání s dalšími 74 zeměmi. Češi jsou ve srovnání s Němci více kolektivističtí - v dimenzi individualismus mají skór 58, náleží jim 26. místo (Hofstede, G., Hofstede, G. J., 2005/2006, s. 68), viz obrázek 10.

Nový a Schroll-Machl (2007, 113 - 116) též uvádějí, že v německém kulturním prostředí převažuje slabě kontextová komunikace - tzn. Němci vycházejí z toho, že informace musí být jasně a v plném rozsahu verbalizovaná, ať již v ústní či písemné podobě. Komunikace v Německu je velmi **explicitní a přímá**.

Slabě kontextová komunikace vytváří v Německu též silnou potřebu, vše *písemně* zdokumentovat a definovat. Zamykalová (2003, 68 – 69) popisuje, že Němci dávají v pracovní oblasti přednost písemné podobě komunikace.

Otevřená verbalizace problémů

Se slabě kontextovým stylem komunikace souvisí i otevřená verbalizace problémů na pracovišti - Němcům nedělá potíže mluvit o nezdarech na rovinu, neostýchají se říci „ne“. Mlčení hodnotí jakožto neprofesionální (Gullová, 2011, s. 62).

Explicitní vyjednávací strategie

Potřeba maximální verbalizace se v německé národní kultuře projevuje i v charakteru vyjednávacích strategií. Při vyjednávání Němci otevřeně sdělí svému partnerovi své cíle a stanoviska. Gullová (2011, s. 61) popisuje vynikající argumentační schopnosti Němců.

3.1.4. Vztah k pracovnímu a soukromému životu

Oddělování jednotlivých životních oblastí

Pro příslušníky německé národní kultury je charakteristické výrazné ohraničování jednotlivých životních oblastí. V každé z těchto oblastí zastávají odlišnou roli a kladou důraz na to, aby se jednotlivé role mezi sebou nepřekrývaly. Dané roli přizpůsobují způsob komunikace a styl celkové interakce s ostatními. Z tohoto pohledu je možno německou národní kulturu začlenit do kulturní dimenze F. Trompenaarse (1993) „*specifické kultury*“ viz kapitola 1.5.2.

Zamykalová (2003, s. 69) o Němcích píše: „*Kladou zřetelnou čáru mezi prací a domovem ... a mezi pracovními (obchodními) a přátelskými vztahy.*“

Nový a Schroll-Machl (2007, 105 - 112) rozeznávají následující sféry, které Němci ostře oddělují: *práci a volný čas, emocionalitu a racionalitu, pracovní roli a osobnost, formální a neformální vztahy.*

Práce a volný čas

Němci se snaží zamezit prolínání jejich pracovního a soukromého života. Na pracovišti je výkon profese prvořadý. Vše ostatní je vyčleněno do soukromé životní sféry – volného času, kdy se lidé věnují své rodině, přátelům, zálibám atd. Zájem nadřízeného pracovníka o soukromý život svých podřízených by byl v německé kultuře hodnocen jako nevhodný a neprofesionální.

Pracovní role a osobnost

V zaměstnání je v Německu samozřejmostí přesné vymezení konkrétní pracovní role pro každého jedince. Pracovní role každého zaměstnance musí být detailně definována

z hlediska náplně práce, odpovědnosti, pravomoci i požadovaného sociálního chování. Není důležité, zda a nakolik daná pracovní role ladí s osobností člověka, který ji vykonává. Podstatné je jen bezchybné plnění a dodržování všech jednotlivých elementů této stanovené role. Není společensky přípustné z pracovní role vystupovat pod vlivem osobních pocitů, neformálních vztahů s kolegy atd.

Emocionalita a racionalita

V pracovním životě Němci usilují o to být vždy co nejvíce profesionální. Profesionalita se z jejich pohledu projevuje racionálním, objektivním a věcným přístupem k pracovním povinnostem a k ostatním lidem na pracovišti. Ke kulturní normě Německa patří potlačovat v zaměstnání osobní nálady, emoce, prožitky a dojmy, neboť jejich otevřené projevy by značilo nízkou odbornost, nejistotu a slabost daného pracovníka. K více otevřenému průchodu osobních pocitů je určena soukromá sféra.

Pokud jsou Němci v přátelském a současně v pracovním vztahu s jedním člověkem, dokáží velmi dobře oddělovat pracovní, více racionální, a přátelskou, více emotivní roli. Mohou tedy například vznést odůvodněnou kritiku pracovní činnosti člověka, s nímž jsou v přátelském vztahu, aniž by to negativně ovlivnilo jejich přátelství. Situace by byla oběma stranami akceptována, neboť práce a soukromý život jsou dvě neslučitelné oblasti.

Gullová (2011, s. 62) o Němcích uvádí: „*V případě, že se vyjádří kriticky na adresu svého obchodního partnera nebo spolupracovníka, nejedná se o kritiku charakteru, schopností či intelektu dané osoby. Jde o vyjádření nespokojenosti s provedenou prací či úkolem. Nemá to nic společného s osobním útokem a nebývá to překážkou dalšímu jednání či spolupráci.*“

Formální a neformální vztahy

Oficiální a neformální přenosy informací jsou na pracovišti v německé kultuře přísně separovány. Němci považují za důležité pouze ty informace, které byly explicitně sděleny na oficiálních pracovních mítincích. Informace, jež jsou vyřčeny během neformálních setkání u kávy, při obědě atd., nemají pro Němce příliš velkou váhu. Není podporováno využívat například přátelských vztahů pro prosazení osobních zájmů na pracovišti. Neformální setkání a vztahy v zaměstnání mohou být ostatními pracovníky posuzovány negativně, jako „zákulisní hry“.

Německá kultura je více *univerzalistická* (Trompenaars, 1993), viz kapitola 1.5.2. Němci vykazují stejnou angažovanost vůči všem pracovním partnerům a nezohledňují kvalitu sociálních vztahů. Rozhodující jsou pro ně stanovené normy a pravidla.

3.2. Kulturní specifika české kultury z pohledu Němců

Specifika české kultury, kterým se v této kapitole budeme věnovat, jsou zpravidla protikladem specifik kultury německé (viz kapitola 4.1.). Budeme zde vycházet především z některých výsledků výzkumných studií Nového a Schroll-Machl (2007, 2005, 2003).

3.2.1. Postoj k nejistotě a riziku

Tolerance nejistoty a rizika

Češi mají na rozdíl od Němců poněkud vyšší toleranci k nejistotě a riziku. Normy, pravidla a plány nejsou pro Čechy tolik závazné. Česká kultura má sice potřebu existence a definování pravidel, současně je však vnímá jako omezující limity, které brání dalším možnostem. Ke striktnímu dodržování dlouhodobých plánů jsou Češi zpravidla skeptičtí (Nový a Schroll-Machl, 2007, 50 - 52).

V kulturní dimenzi Gerta Hofstede *vyhýbání se nejistotě* /UAI/ dosahuje Česká republika skóru 74, což ji řadí na 34. místo v žebříčku 74 zemí (Hofstede G., Hofstede, G. J., 2005/2006, s. 132), viz též obrázek 10. Dle výzkumu G. Hofstede se jeví, že pro Čechy je vytváření předpisů a standardů významnější než pro Němce - projevuje se zde patrně jen potřeba existence pravidel v české kultuře a nikoliv pochybnosti a nedůvěra k nim.

Improvizace

Improvizace je považována za klíčové specifikum české národní kultury. Schopnost umět si poradit a nalézt fungující řešení v náročné situaci a v nepříznivých podmínkách bez ohledu na předchozí přípravu je v české kultuře povýšena na umění. Češi jsou na své improvizální schopnosti a dovednosti velmi hrdí a vnímají je jako projev vysoké profesionality. Umět snadno improvizovat znamená v České kultuře zejména být kreativní, flexibilní, vynalézavý, využívat intuici a „zdravý selský rozum“, hravě se přizpůsobit a lehce zvládnout i složitou a nečekanou situaci.

V Německu je naopak improvizace známkou neprofesionality, nízké odbornosti a nedostatečných zkušeností. Je možno ji přijmout pouze jako krajní řešení (Nový, Scroll-Machl, 2007, 2003).

Velkorysost

Češi zpravidla považují německé zaměření na detail, hraničící až s perfekcionismem, za extrémní a často zbytečně zdržující. Domnívají se, že není nutné tvořit předem velmi podrobné plány a následně je přísně dodržovat. Takové jednání dle Čechů omezuje flexibilitu a brání začlenění aktuálních vlivů do pracovního procesu. Kvalita je v Čechách spíše synonymem funkčnosti bez výraznějších chyb (Nový, Schroll-Machl, 2007, 2003).

3.2.2. Vnímání času

Orientace na současnost

V kapitole 3.1.2. jsme uváděli, že Česká republika je ve srovnání s Německem výrazně krátkodobě orientovaná. Dle Gerta Hofstede (Hofstede G., Hofstede, G. J., 2005/2006, 161 - 182) můžeme usuzovat, že Češi rychleji reagují na změny a jsou přesvědčeni, že jejich pracovní úsilí by mělo přinést výsledky co možná nejrychleji.

Gullová (2011, s. 60) se dotýká přístupu Němců ke změnám a doporučuje českým diplomatům a obchodníkům: „*Jakmile jednou stanovíte den a čas setkání, důsledně se ho držte. Němci mají vždy předem všechno naplánované a nic je nedokáže popudit tak jako změna na poslední chvíli.*“

Zamykalová (2003, s. 68) uvádí, že při spolupráci s Němci může mít změna předem sjednaných podmínek negativní dopad na výsledek jednání.

Nový a Schroll-Machl (2007, s. 95) poukazují, že rozhodovací procesy na pracovišti v německé kultuře trvají z pohledu Čechů zpravidla hodně dlouhou dobu. Důvodem je jistě jak precizní přístup, který vede ke zvážení všech podrobností, tak i orientace na budoucnost.

Časová polychronie

Na rozdíl od Německa je v české kultuře zvykem dělat **více věcí současně** (Nový, Schroll-Machl, 2007, 2003). Např. čeští manažeři si v jednom časovém intervalu dělají poznámky na následující mítink, přitom telefonují, uvítají příchozího zákazníka, zadávají úkoly sekretářce či podřízeným atd. Tato schopnost je v pracovním procesu zpravidla pozitivně hodnocena jako pracovitost, flexibilita, snaha a ochota vše stihnout.

Němci, kteří jsou časově monochronní, tzn. postupují při vykonávání pracovních povinností sekvenčně, se domnívají, že česká polychronie nemůže zaručit odpovídající kvalitu a je výsledkem nedostatečného plánování.

Tolerance k časovému posunu

V české kultuře není ve srovnání s Německem tak silný tlak pro přesné dodržování časových rozvrhů. Malá zpoždění jsou zpravidla tolerována, zvláště když je sdělena omluva a důvod, proč k nim došlo. Drobné opoždění v české kultuře ještě zdaleka neznamena, že pracovní úkol nebude v pořádku splněn.

3.2.3. Styl komunikace

Vysoce kontextová komunikace

V české kultuře v porovnání s Německem převládá vysoce kontextový komunikační styl. Češi vycházejí z toho, že není potřeba informaci plně verbalizovat, neboť její určitá část je pro partnera známá a pochopitelná z celkového kontextu - z okolností, dřívějších zkušeností, z neverbálních projevů /mimiky, gestikulace, očního kontaktu/ atd. V porovnání s Němci je komunikace Čechů více **implicitní a nepřímá**.

Němci s explicitní a přímou komunikací mají pocit, že česká komunikace zahrnuje velkou dávku opatrnosti, je plná náznaků a popisuje skutečnosti velmi ze široka. Nový, Schroll-Machl (2007, s. 80) popisují mínění Němců o Čechách: „*Němci pak nabývají dojmu, že na jedné straně toho Češi hodně namluví, ale nic neřeknou, na druhé straně pak některé informace nesdělují, zakrývají, možná záměrně tají.*“ Češi jsou pak udiveni, když na jejich informace sdělené přirozeně „mezi řádky“ Němci odpovídajícím způsobem nereagují.

Skryté poukazování na problémy

V souvislosti s implicitní komunikací Češi sdělují negativní informace na pracovišti spíše skrytě. Snaží se vyjádřit nepřímou například konfliktní vztah ke spolupracovníkům či nadřízeným; nejistotu, zda lze dodržet slíbený termín; nedostatek času atd. V české kultuře je dosti odmítavé a tvrdé vyslovit jednoznačné „ne“, spíše je preferován slovní obrat „ano, ale...“. Čeští manažeři mívají často nepříjemné pocity ze sdělování negativní zpětné vazby svým podřízeným, neboť se obávají, že tím naruší příznivé

sociální klima, které dlouho vytvářeli. V České republice převládá na pracovišti spíše snaha minimalizovat konflikty.

Pro Němce bývá náročné rozpoznat například nespokojenost českého pracovníka pouze z jeho neverbálních či paraverbálních signálů, z vyhýbání se kontaktu, z častých absencí atd.

Implicitní vyjednávací strategie

Výrazná schopnost Čechů zapojit komunikační kontext ovlivňuje též styl vyjednávání. Nový a Schroll-Machl (2007, 80 - 81) uvádějí, že vyjednávací strategie v české kultuře jsou spíše opatrné. Češi v průběhu vyjednávání sdělují své cíle nepřímou a nejednoznačně, spíše čekají a reagují až na prohlášení partnera.

3.2.4. Vztah k pracovnímu a soukromému životu

Prolínání jednotlivých životních oblastí

V České republice je na rozdíl od Německa typické prolínání jednotlivých životních oblastí. Z tohoto hlediska můžeme českou národní kulturu zařadit mezi tzv. *difúzní kultury*, které popsal Trompenaars (1993) viz kapitola 1.5.2.

Dle Nového a Schroll-Machl (2007, 2003) se zaměříme na propojování následujících sfér v české kultuře:

Práce a volný čas

V české národní kultuře je na rozdíl od kultury německé běžné prolínání práce a volného času.

Například pro Čechy je na pracovišti, kromě výkonu práce samé, velmi důležité i posilování a rozvíjení přátelských vztahů. Dobré přátelské vztahy s kolegy na pracovišti vnímají Češi jako výrazný faktor vytvářející pracovní spokojenost. Nejen pracovní náplň a finanční ohodnocení, ale i kvalita vzájemných přátelských vztahů rozhodují o tom, zda je pro Čechy určité zaměstnání atraktivní. Během doby strávené v práci je tedy třeba věnovat určitý čas rozhovorům se spolupracovníky, které nemají pouze zdvořilostí povahu, nýbrž často jsou osobní a důvěrné.

V české kultuře je též pro pracovníky obvyklé vzít si určitou práci domů a udělat ji večer či o víkendu - pokud ji nestihnou dokončit na pracovišti.

Pracovní role a osobnost

Češi si často velmi cení, když pracovník kromě naplňování požadavků své pracovní role vnese do pracovního procesu svůj osobitý vklad - zkušenosti, speciální předpoklady atd. To je zpravidla považováno za známku identifikace zaměstnance s pracovním místem a firmou.

Němci bývají často zmateni, když se při spolupráci s Čechy nesetkávají výhradně se stanovenými atributy určitých pracovních rolí, nýbrž s konkrétními osobnostmi, které tyto atributy dodržují jen částečně.

Emocionalita a racionalita

V české kultuře je emocionalita chápána jako součást života, není tedy možné ji vyčlenit z pracovní oblasti. Nový a Schroll-Machl (2007, s. 72) objasňují, že sociální klima na pracovišti /dojmy, prožitky, sympatie či antipatie/ je v české národní kultuře často srovnatelně podstatné jako faktory exaktní a věcné.

Formální a neformální vztahy

V českém pracovním prostředí jsou formální struktury běžně kombinovány s neformálními. Lidé jsou zde přesvědčeni, že prostřednictvím neformálních vztahů mohou v pracovní oblasti dosáhnout snáze úspěchu, kariérového postupu, pracovní spokojenosti atd., což pozitivně ovlivní též jejich výkon a kvalitu práce. Neformální informační kanály mají často podstatný význam pro řešení pracovních problémů i pro rozhodování v managementu. V neformálních skupinách v zaměstnání lidé často projevují větší otevřenost, velkorysost a snahu najít kompromis.

Pro Němce, kteří na pracovišti respektují výrazně více pouze formální struktury, jsou neformální vztahy často neuchopitelné, nečitelné a obtížně kontrolovatelné.

V české kultuře je mírný *partikularismus* (Trompenaars, 1993), viz kapitola 1.5.2. Češi se více angažují pro pracovní partnery, se kterými mají rovněž velmi dobré neformální vztahy.

EMPIRICKÁ ČÁST

KVALITATIVNÍ VÝZKUM

4. CÍLE VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Souhrnným cílem našeho kvalitativního výzkumu bylo zmapování tématu adaptace na odlišnou národní kulturu u lidí pracujících v manažerských profesích, kteří jsou v současnosti vysláni nadnárodními firmami na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí.

Dílčí cíle:

- Vysledovat **zátěžové faktory**, které ztěžují manažerům pracovní a sociální adaptaci během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí.
- Zjistit **podpůrné faktory**, které usnadňují manažerům pracovní a sociální adaptaci během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí.
- Porovnat, zda existují **rozdíly** ve vnímání zátěžových a podpůrných faktorů **mezi českými a německými manažery** během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí.
- **Zátěžové a podpůrné faktory rozkrýt** a pokusit se o jejich obecnější **shrnutí**.

V souvislosti s výše uvedenými cíly jsme stanovili dvě základní **výzkumné otázky**, které byly podkladem pro vytvoření Dotazníku pro strukturovaný rozhovor viz příloha 5.

1. **Co bylo pro české a německé manažery během jejich dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí nejvíce náročné, tzn. co jim způsobovalo největší potíže?**
2. **Co bylo pro české a německé manažery během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí jejich největší oporou, tzn. co jim nejvíce pomáhalo?**

Naše šetření má kvalitativní povahu, nejedná se tedy o ověřování předem daných hypotéz. Cílem je otevření tématu adaptace při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí v dnešním globalizovaném světě, kdy stále větší počet pracovníků působí v odlišných národních kulturách.

5. VÝBĚR RESPONDENTŮ

5.1. Kritéria pro výběr respondentů

S ohledem na cíle našeho bádání jsme si stanovili následující kritéria pro výběr respondentů.

1) Manažerská pracovní pozice ve středních a velkých firmách

Jelikož naším cílem bylo zkoumat téma adaptace na odlišnou národní kulturu, zacílili jsme se na populaci, která je velmi často firmami vysílána na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí, tj. na osoby zaměstnané v manažerských pracovních pozicích.

Do zahraničí jsou často vysíláni manažeři z velkých korporací, proto jsme se zaměřili na střední a vrcholový management ze středních a velkých průmyslových firem.

Bylo pro nás důležité, aby se jednalo o manažery, kteří při své práci řídí lidi a jsou s nimi v častém kontaktu. Tuto skutečnost jsme zjišťovali pomocí otázek v prvním okruhu - Úvodní otázky (viz Dotazník pro strukturovaný rozhovor, příloha 5).

2) Česká nebo německá národnost

Rozhodli jsme se věnovat pozornost českým a německým manažerům. Kromě otázky na národnost byla do dotazníku zařazena i otázka na zemi, ve které respondent trvale žije, tzn. která národní kultura je jeho domovskou národní kulturou viz otázky okruh 1- Úvodní otázky (Dotazník pro strukturovaný rozhovor, příloha 5).

Chtěli jsme do výzkumu zařadit osoby, které se v české /resp. německé/ kultuře nejen narodily, ale i v téže kultuře nadále žijí a pracují. Cílem bylo zaměřit se na adaptaci osob s českou či německou národní identitou na odlišnou národní kulturu. Pokud by se např. respondent narodil v České republice, poté by přesídlil žít a pracovat např. do Anglie a následně by byl vyslán firmou na dlouhodobý pracovní pobyt např. do USA, mohla by jeho adaptace na USA být snazší, neboť již má zkušenost s anglickou kulturou, která vykazuje s národní kulturou USA jistou podobnost.

3) Nejnižší věková hranice 18 let

Naším cílem bylo sledovat prožitky v průběhu adaptace na odlišnou národní kulturu ve věku dospělosti.

4) Absolvovaný dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí

Naším cílem bylo zachytit prožitky a postoje respondentů v procesu adaptace na odlišnou národní kulturu. Jedinec zpravidla začíná prožívat akulturační stres až po určité době pobytu v zahraničí. Jakožto minimální délku pracovního pobytu v zahraničí jsme stanovili 3 měsíce (viz kapitola 1.4.). Se všemi respondenty byl prováděn rozhovor po absolvování jejich dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí a po jejich návratu do domovské kultury.

Pojmem zahraničí myslíme jakýkoliv jiný stát, než je stát domovský - tj. pro české manažery je zahraničím i Německo a pro německé manažery i Česká republika.

5) Vyslání firmou na dlouhodobý zahraniční pracovní pobyt

Do výzkumu jsme se rozhodli zařadit pouze respondenty, kteří byli na dlouhodobý zahraniční pobyt vysláni firmou, ve níž byli zaměstnáni.

5.2. Metoda výběru souboru

Výběr souboru respondentů pro kvalitativní výzkum byl poněkud limitován stejnými skutečnostmi, které též ztěžovaly sběr dat v navazujícím kvantitativním výzkumu.

Možnosti výběru manažerů v kvalitativním výzkumu omezovaly následujícími vlivy:

- světová hospodářská krize,
- velká časová a pracovní vytíženost manažerů,
- Nedůvěra ve výzkum zprostředkovaný firmou.

Působení těchto tří výše uvedených vlivů na náš sběr dat je podrobněji popsáno v kapitole 20.

Z důvodu omezení výše vyjmenovanými vlivy se nám stejně jako v navazujícím kvantitativním výzkumu osvědčila při výběru respondentů **technika lavinového výběru** neboli **technika sněhové koule** /snow-ball technique/ (Ferjenčík, 2000, s. 117).

Zužikovali jsme skutečnost, že se osoby zastávající manažerské pozice mezi sebou často znají a jsou schopni poskytnout kontakt na své kolegy ze stejné či jiné korporace, což nám umožnilo vytvářet a zvětšovat náš vzorek (viz kapitola 11.3.).

6. POPIS SOUBORU

Rozhovory byly celkem učiněny s osmnácti respondenty. Celkový soubor zahrnuje **devět českých a devět německých manažerů**, jenž mají osobní zkušenost s absolvováním dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí, na který byli vysláni mateřskou firmou z jejich domovské kultury, tj. z České republiky a z Německa.

Pohlaví respondentů

Rozvrstvení respondentů z hlediska pohlaví nám ukazuje tabulka 1, kde vidíme **jednoznačnou převahu mužů.**

Tab. 1 Pohlaví

Soubor		Četnost	Procenta
Češi v zahraničí	Muž	9	100,00
	Žena	0	0,00
	Celkem	9	100,00
Němci v zahraničí	Muž	8	88,89
	Žena	1	11,11
	Celkem	9	100,00

Vzdělání respondentů

Všichni respondenti mají **ukončené vysokoškolské vzdělání**.

Věk respondentů

Rozvrstvení českých a německých manažerů dle jejich věku, kdy je mateřská firma vyslala pracovat do odlišné národní kultury, nám přibližuje tabulka 2. Vidíme, že **němečtí manažeři** byli v průměru vysíláni na dlouhodobý pracovní pobyt do zahraničí ve **vyšším věku než čeští manažeři**.

Tab. 2 Věk

Soubor	Statistiky	Věk
Češi v zahraničí	Průměr	35,88
	Medián	35
	Minimum	28
	Maximum	48
Němci v zahraničí	Průměr	42,11
	Medián	42
	Minimum	30
	Maximum	49

Země zahraničního pobytu

Zatímco čeští manažeři absolvovali svůj dlouhodobý pracovní pobyt ve dvou zemích /v Indii a v Číně/, u německých manažerů bylo spektrum zahraničních lokalit širší (viz tabulka 3).

Tab. 3 Země zahraničního pobytu

Soubor		Četnost	Procenta
Češi v zahraničí	Indie	5	55,56
	Čína	4	44,44
	Celkem	9	100,00
Němci v zahraničí	Japonsko	2	22,22
	USA	2	22,22
	Čína	1	11,11
	Korea	1	11,11
	Jižní Afrika	1	11,11
	Střední Afrika	1	11,11
	Rusko	1	11,11
	Celkem	9	100,00

Rok výjezdu na dlouhodobý pracovní pobyt do zahraničí

Čeští i němečtí manažeři vyjízděli pracovat do odlišné národní kultury v letech 2004 – 2006 (viz tabulka 4).

Tab. 4 Rok výjezdu do zahraničí

Soubor		Četnost	Procenta
Češi v zahraničí	2004	3	33,33
	2005	4	44,44
	2006	2	22,22
	Celkem	9	100,00
Němci v zahraničí	2004	4	44,44
	2005	4	44,44
	2006	1	11,11
	Celkem	9	100,00

Trvání zahraničního pobytu

Zahraníční pracovní pobyty českých manažerů trvaly průměrně 33 měsíců tj. téměř 3 roky. Němečtí manažeři pracovali v zahraničí v průměru 40 měsíců tj. trochu déle než 3 roky (viz tabulka 5).

Tab. 5 Trvání zahraničního pobytu

Soubor	Statistiky	Trvání zahraničního pobytu /v měsících/
Češi v zahraničí	Průměr	33,44
	Medián	35
	Minimum	19
	Maximum	41
Němci v zahraničí	Průměr	40,33
	Medián	39
	Minimum	26
	Maximum	54

7. SITUACE ŠETŘENÍ

Rozhovory byly prováděny v době od května 2007 do července 2009. Délka rozhovoru se pohybovala od jedné a půl hodiny do tří hodin. Všechny rozhovory byly učiněny během jednorázového setkání s respondentem po uplynutí jeho dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí a po návratu do domovské kultury – České republiky či Německa.

Rozhovoru se vždy účastnily pouze dvě osoby – tazatelka a respondent. Záměrem bylo, aby se rozhovor konal v tiché a klidné místnosti, kam nebudou vstupovat další lidé. Před započítím rozhovoru byli respondenti požádáni, zda by mohli vypnout svůj mobilní telefon. Snahou vždy bylo vytvoření příjemné, bezpečné, uvolněné a přátelské atmosféry bez časového tlaku, aby respondenti byli co nejméně rušeni a omezováni při svých úvahách. Navození situace důvěry mezi tazatelkou a respondentem bylo velmi důležité, aby se otevřel prostor pro sdělování často velmi osobních zážitků, postojů a

pocitů spojených s prožitkem akulturačního stresu během dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí. Respondentům bylo také umožněno dát průchod emocím, které občas doprovázely jejich vzpomínání a vyprávění.

Rozhovory se konaly:

a) Ve většině případů ve firmách, kde byli manažeři zaměstnání.

Při této variantě tazatelka navštěvovala respondenty ve firmách, kde byli zaměstnání. Firmy se nacházely ve větších městech v České republice a v Německu. Rozhovory se většinou konaly v pracovně manažera či v prázdné zasedací místnosti.

Za výhodu je možno považovat, že se respondenti cítili jistější, neboť byli v pro ně dobře známém prostředí. Nevýhodou však bylo, že v pracovním prostředí se často nepodařilo zajistit úplný klid – např. do místnosti nahlédl kolega respondenta, zazvonil pevný telefon na pracovním stole atd. Tyto občasné rušivé elementy poněkud brzdily tok myšlenek a mluveného projevu respondenta při odpovědích na otázky a vyprávění. Také můžeme uvažovat, jestli setrvání v pracovním prostředí trochu netlumilo respondentovu dostatečnou možnost nadhledu.

b) V minimu případů v soukromé psychologické praxi tazatelky v Praze.

Při této variantě respondenti docházeli do soukromé praxe tazatelky. Nespornou výhodou bylo, že zde bylo možno zajistit klidné prostředí a soukromí po celou dobu rozhovoru. Respondenti se také dostali do jiného prostředí, které nijak nesouviselo s jejich pracovištěm – můžeme říci, že jim to mohlo pomoci objevit nové pohledy při vzpomínání na jejich dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí.

Nevýhodou bylo, že tuto variantu bylo možné nabídnout pouze manažerům, kteří pracovali ve firmách v Praze a blízkém okolí. Tato možnost byla nevhodná pro české manažery z měst vzdálených od Prahy a pro manažery z Německa.

Rozhovory byly nahrávány na diktafon, neboť jsme chtěli zachytit přesná vyjádření respondentů, která se stala podkladem pro jejich následnou obsahovou analýzu. Tazatelka si tak rovněž nemusela dělat písemné poznámky a mohla se nerušeně věnovat respondentovi, což opět přispělo k navození situace důvěry.

V souvislosti se slibem zachování anonymity byli respondenti před započítím rozhovoru tázáni, zda rozhovor může být nahráván a byl jim vysvětlen účel tohoto postupu. Žádný z manažerů nahrávání neodmítl.

Respondentům bylo také sděleno, že pokud by nechtěli určité pasáže jejich výpovědi nahrávat, ať na danou skutečnost předem upozorní a diktafon bude na příslušnou chvíli vypnut.

Rozhovory s českými manažery probíhaly v českém jazyce. Rozhovory s německými manažery byly provedeny v anglickém jazyce (viz příloha 6). Německá populace je velmi dobře vybavena aktivní znalostí angličtiny. Při komunikaci s manažery se během rozhovorů nevyskytla jazyková bariéra.

8. METODY

Pro dosažení našich výzkumných cílů jsme pro získání dat zvolili jako výzkumný nástroj **rozhovor** a pro prezentaci a interpretaci dat **obsahovou analýzu** výpovědí respondentů.

8.1. Rozhovor

Jako metodologický nástroj byl zvolen a užit rozhovor. Pokud vycházíme z členění typů rozhovoru podle Hendla (2008), lze zvolenou formu rozhovoru nazvat **strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami kombinovaný s narativními prvky**.

Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami dle Hendla (2008, s. 173) sestává z řady pečlivě formulovaných otázek, na které mají jednotliví respondenti odpovědět. Tato forma rozhovoru byla zvolena proto, abychom získali od respondentů odpovědi na konkrétní otázky vztahující se k tématům, která se nám na základě předvýzkumu jevila klíčová.

Rozhodli jsme se rovněž zachytit zkušenost adaptace manažerů během dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí jako výsek jejich životního příběhu. Jednalo se nám tedy o zachování předem promyšleného sledu jednotlivých otázek tak, aby provázely respondenta výsekem jeho životního příběhu, jehož tématem byl jeho dlouhodobý pracovní pobyt v odlišné národní kultuře.

Chtěli jsme však rovněž zachytit individuální odlišnosti jednotlivých respondentů, proto jsme formu strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami kombinovali s **narativním přístupem**. Po položení každé konkrétní otázky byli respondenti povzbuzováni k odpovědi v co možná největší šíři a nebyli omezováni v rozvíjení asociací, které je v souvislosti s položenou otázkou napadaly. Byli tak současně podněcováni i k volnému vyprávění. Vycházeli jsme z předpokladu Hendla (2008, s. 176): „...že existují subjektivní významové struktury, které se vyjeví při volném vyprávění o určitých událostech ...“. Pokud respondent začal volně vyprávět, byly mu kladeny i odpovídající otázky související s tématem, které otevřel.

8.1.1. Otázky v rozhovoru

Na základě předvýzkumu byl vytvořen seznam 63 otázek, uspořádaných do 17ti okruhů (viz Dotazník pro strukturovaný rozhovor v českém a anglickém jazyce, příloha 5 a 6). Otázky byly během rozhovoru položeny jednotlivým respondentům ve stanoveném sledu.

Z celkového souboru předem vytvořených a zodpovězených otázek byly s ohledem na konkrétní cíle našeho výzkumu v rámci této disertační práce vybrány odpovědi na otázky vztahující se k zátěžovým a podpůrným faktorům, které ztěžovaly či naopak usnadňovaly manažerům adaptaci během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí. Jednalo se o tyto otázky:

Okruh č. 4: JEDINEC V HOSTITELSKÉ KULTUŘE

4.1 Co pro Vás bylo během vašeho dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí nejvíce náročné /tzn. co (kdo) vám způsoboval(o) největší potíže/?

4.2. Co (kdo) pro vás byl(o) během vašeho dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí největší oporou /tzn. co (kdo) vám nejvíce pomáhal(o)/?

Bylo však potřeba pečlivě vyslechnout odpovědi každého respondenta na celý soubor otázek, neboť zátěžové a podpůrné faktory mohly být uváděny v odpovědi na kteroukoliv z nich.

Výpovědi jednotlivých respondentů, které se týkaly tématu zátěžových a podpůrných faktorů vnímaných během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí, byly doslovně přepsány.

Kromě otevřených otázek byly též v rozhovoru užity i některé uzavřené otázky, neboť v některých případech jsme chtěli zjistit konkrétní stanovisko respondenta k určitému tématu. Poté jsme opět požádali respondenta o širší rozvedení tohoto stanoviska.

8.1.2. Průběh rozhovoru

V počátku každého rozhovoru byl respondent informován o účelu a významu výzkumu a jeho souvislosti s disertační prací. Respondentům byly vysvětleny okolnosti výzkumu, tj. jak bude rozhovor probíhat, kde se bude odehrávat, jak dlouho bude trvat atd.

Všem respondentům byl dán slib anonymity, tzn. byli ujištěni, že veškeré informace, které v průběhu rozhovoru poskytnou, budou považovány za důvěrné, a při prezentaci zjištěných dat v disertační práci nebudou vyjádřeny údaje, dle kterých by je bylo možno identifikovat. Slib anonymity ze strany tazatelky a realizátorky výzkumu i informovaný souhlas respondenta byl uskutečněn vždy v ústní podobě.

Po navození příjemné a bezpečné atmosféry bylo možno přistoupit k vlastnímu rozhovoru dle předem připravených otázek uspořádaných do jednotlivých okruhů /viz Dotazník pro strukturovaný rozhovor v příloze/:

- úvodní otázky,
- výběr a příprava pracovníků pro dlouhodobé pracovní pobyty v zahraničí,
- firemní kultura,
- jedinec v hostitelské kultuře,
- pracovní tým /skupina/ v hostitelské kultuře,
- vnímání času,
- firma vysílající pracovníka do zahraničí,
- komunikace,
- pracovní výkonnost,
- pracovní zátěž a konflikty na pracovišti v zahraničí,

- rodina,
- trávení volného času,
- klimatické podmínky v zahraničí,
- náboženství a jeho vliv na pracovní činnost v hostitelské kultuře,
- motivace a spokojenost,
- návraty do domovské země,
- faktory úspěchu a neúspěchu při dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí.

Každý výše uvedený okruh obsahoval příslušné podotázky viz Dotazník pro strukturovaný rozhovor v příloze.

9. PŘEDVÝZKUM

Dříve než jsme přistoupili k sestavení konečného seznamu otázek k rozhovoru, uskutečnili jsme v rámci předvýzkumu rozhovor se třemi českými a třemi německými manažery, kteří měli za sebou dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí, na který byli vysláni firmou. Cílem bylo získat podklady pro vytvoření jednotlivých konkrétních okruhů a jejich podotázek, které byly užívané při dalších rozhovorech. Předvýzkum probíhal od ledna do dubna 2007.

Rozhovory provedené během předvýzkumu měly spíše neformální a narativní charakter (Hendl, 2008, 175 - 177). Během setkání byli manažeři podněcováni k vyprávění o části svého životního příběhu – dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí. Zajímali nás především jejich osobní zkušenosti, pro ně důležité zážitky, prožitky, pocity, hodnocení atd.

Naším původním záměrem bylo tyto neformálně narativní rozhovory rozložit do více schůzek, aby se opakovaným setkáním vytvořil prostor pro navození větší důvěry a následně pro širší otevření tématu a hlubší úvahy o dané problematice. Tento záměr se však podařilo zrealizovat pouze se třemi z šesti manažerů /dva byli Češi a jeden Němec/. Časově velmi zaneprázdnění manažeři upřednostnili provést rozhovor pouze v rámci jednoho setkání.

Realizace předvýzkumu se ukázala být velmi přínosná, neboť ukázala v tématu adaptace manažerů na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí více možných hledisek, která pak bylo možné zohlednit při sestavování a konečné formulaci otázek pro další rozhovory.

10. VÝSLEDKY

V této kapitole popíšeme výsledky obsahové analýzy výpovědí českých a německých manažerů, kteří mají zkušenost s dlouhodobým pracovním pobytem v zahraničí.

Abychom mohli vysledovat z výpovědí respondentů zátěžové a podpůrné faktory, bylo nejprve nutné převést mluvený projev respondentů do písemné podoby. Zvolili

jsme tzv. **doslovnou transkripci** (Hendl, 2008, s. 208), která zachovává projev respondenta ve stejné formě, v níž byl vyřčen.

Přepsané výpovědi od všech osmnácti respondentů /devíti českých a devíti německých manažerů/, které jsme získali kladením výše uvedených otázek (viz kapitola 8.1.1.) uvádíme v příloze 7. Před každou přepsanou výpovědí respondenta je uvedeno:

- číslo respondenta,
- pohlaví,
- národnost,
- dosažené vzdělání,
- věk respondenta v době jeho výjezdu do zahraničí,
- lokalita dlouhodobého zahraničního pobytu,
- rok výjezdu do zahraničí,
- délka pracovního pobytu v zahraničí /v měsících/.

U prvního českého respondenta představujeme pro ilustraci celkový přepis jeho výpovědi dle jednotlivých okruhů a otázek (viz kapitola 8.1.2. a Dotazník pro strukturovaný rozhovor v příloze 5). U následujících respondentů jsou uvedeny pouze přepisy na téma potenciálních vnímaných zátěží a opor během dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí, tedy stěžejní obsahy související s cíli kvalitativního výzkumu.

V subkapitolách 10.1., 10.2., 10.3. a 10.4. se zabýváme zátěžovými a podpůrnými faktory – kategoriemi, které jsme vyabstrahovali z výpovědí respondentů nacházením a seskupováním podobných pojmů a témat. Vycházíme z teorie Hendla (2008), která praví, že kategoriální systémy slouží k provádění redukce dat a fungují v kontextu kvalitativní analýzy jako proměnné. Hendl (2008, s. 121) uvádí: *„Konstrukcí kategoriálních systémů se myslí návrh popisného systému kategorií pro systematickou klasifikaci a roztřídění dat, přičemž se silněji nebo slaběji vychází přímo z nashromážděných dat.“* Dle Hendla (2008) je vytváření kategorií ad hoc z empirického materiálu typické pro kvalitativní výzkum.

Při vytváření názvů jednotlivých kategorií vyjdeme z teorie Strausse a Corbinové (1999, s. 47): *„Vybrané pojmenování by obvykle mělo co nejvíce logicky souviset s údaji, které zastupuje, a mělo by být dostatečně názorné, aby rychle připomínalo to, nač odkazuje.“*

Poté přistupujeme k psychologické analýze vytvořených kategorií. Na jejím základě některé kategorie členíme na další zjištěná, jím podřízená a psychologicky významná témata /subkategorie/. Každá zjištěná kategorie a subkategorie je vždy dokládána vybranými příslušnými citacemi z výpovědí respondentů.

10.1. Zátěžové faktory vnímané českými manažery během adaptace na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí

A. Zátěžové faktory při pracovní a sociální adaptaci

10.1.1. Nepřipravenost na pobyt v zahraničí

Ve výpovědích českých manažerů velmi často zaznívalo, že nebyli před výjezdem na dlouhodobý pobyt v zahraničí dostatečně připraveni. Manažeři měli často předem o hostitelské národní kultuře představy, které se jim později při realizaci jejich pracovního pobytu ukázaly značně zidealizované, zdaleka neodpovídající skutečnosti. Často nastávaly tvrdé střety jejich předchozích očekávání s realitou.

Živelný výběr pracovníků vysílaných do zahraničí

Čeští manažeři rovněž často popisují, že proces výběru pracovníků do zahraničí v jejich mateřské firmě v České republice probíhal chaoticky, neměl žádná pravidla. Často byli osloveni za účelem výjezdu do zahraničí kolegou, se kterým se lépe znali či měli dokonce přátelské vazby, při spíše neformálních příležitostech tzn. při pohovoru na chodbě, při občerstvení ve firemní restauraci atd. Proces výběru manažerů na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí z obecného pohledu nebyl našim respondentům známý. Věděli pouze, jak se vše uskutečnilo v jejich osobním případě.

Ukazuje se, že se k výjezdům do zahraničí dostávali především manažeři, kteří projevovali z různých důvodů zájem o zahraniční pracovní zkušenost, a ne vždy byly stejnou měrou zohledňovány jejich pracovní zkušenosti, znalosti, dovednosti, psychická odolnost, schopnost adaptability atd.

„Náš tým Čechů vyslaných do zahraničí byl zvláště poskládaný. Byli to lidé, kteří o to měli zájem a nějak se k tomu dostali. Já například na chodbě při pohovoru od kolegy kamaráda, který tam odjížděl. Vůbec nechápu, jak tento rekruční proces běží, to je mi dodnes záhadou.“ (Respondent č. 4, Čech).

„Problém české skupiny v Indii byl, že ne každému se chtělo do Indie, takže tam lidi šli z různých důvodů. Protože se tady v Česku nemohli dostat k penězům normální cestou, tak vzali tu Indii. Ten výběr byl omezený, oni měli větší šanci prosadit se tam. Z toho mohla teoreticky vyplývat nižší kvalita. Ale neplatilo to samozřejmě vždy.“ (Respondent č. 9, Čech).

Nejasné vymezení pracovních podmínek

Čeští respondenti rovněž často objasňují, že vysílající firmou nebyly předem dostatečně určeny nezbytné záležitosti, týkající se výkonu jejich pracovní činnosti v zahraničí. Často chybělo zejména jasné vymezení pracovní pozice vyslaného pracovníka, přesné zařazení do hierarchické struktury zaměstnanců firmy v zahraničí, což souviselo s neujasněnými vztahy nadřízenosti a podřízenosti na pracovišti atd.

„Pracoval jsem převážně s Číňanama, ale další z problémů byl, že tyto věci nebyly moc jasně definované - naše funkce, pozice, vztahy, prostě nic. To byl jeden

z problémů, že člověk tam odjel s nějakým očekáváním, které nebylo nijak malé. Ale tam byl konfrontovaný s tím, že sedí v kanceláři bez oken s dvaceti pěti Číňanama u stolu, ke kterému se pomalu ani nedá sednout, jak je maličkej. Potom se všechny tyto věci snáší mnohem hůř.“ (Respondent č. 3, Čech).

„Nebyly také vyjasněné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Můj šéf v Číně měl být Polák, který si mě vybral, protože rozumím určité pracovní oblasti. Nakonec byl můj šéf Číňan. Struktura nebyla daná, nebyla odsouhlasená dopředu, tak se začaly dít takové různé škatulata hejbejte se“. (Respondent č. 8, Čech).

„Mám pocit, že se spíš předem vyjednala čísla – že pojedete do Číny 7, 10, 15 lidí, a ten detail, že se to tam nějak udělá. Což je taková naše česká vlastnost. Ono u některých věcí je to dobré, ale u některých věcí to potom bolí. Pozice, funkce, vztahy podřízenosti a nadřízenosti by se měly vyjednat jednoznačně předem. Protože každý, kdo někdy dělal s Číňanama ví, že máte vyjednávací sílu do té doby, než to podepíšete.“ (Respondent č. 4, Čech).

Absence firemní interkulturní přípravy

Většina českých manažerů uváděla, že pro ně vysílající firma, nacházející se na českém území, nezrealizovala před odjezdem na dlouhodobý pracovní pobyt do zahraničí žádné interkulturní školení. Zpravidla se jim nedostalo žádného uceleného tréninku, který by je obeznámil se základními odlišnostmi v pracovním stylu a komunikaci u hostitelské kultury. Ukazuje se, že naši respondenti interkulturní trénink postrádali. Potřebovali by jej zejména z důvodu, že byli vysláni do výrazně odlišných kultur – Indie a Číny.

„Nikdo mi ve firmě v Česku téměř nic neřekl. Oznámili mi, že jedu mimo termín, tak nemám nárok na žádné interkulturní školení.“

Něco už jsem ze světa viděl, ale byl jsem úplně hrozně nepřipravený na to přijetí. Konfrontace s tím, že Číňani jsou hodní usměvaví lidé, kteří se na nás těší a pak ten pád do reality, že to jsou normální soupeři, kteří netuší, proč tam jsme. To je tak rozdílný pohled, který Vám sebere chuť do života na nějakou dobu, než se s tím naučíte žít, než pochopíte jací Číňani jsou.“ (Respondent č. 4, Čech).

„Žádné interkulturní školení před výjezdem do zahraničí neproběhlo. Ani interkulturní proškolení Indů. Jen jsme praktickým příkladem v Indii ukázali, co od nás Indové mohou čekat.“

Určitě bych vřele doporučoval školení o interkulturálním managementu pro lidi, kteří se chystají na pracovní výjezd do zahraničí. Sám jsem byl na něj pozvaný, tak jsem jej absolvoval - po mém pracovním pobytu v Indii! Se zájmem jsem si vyslechl to, co jsem měl slyšet, než jsem do Indie šel. Mnohého bych se vyvaroval. Učil jsem se v Indii metodou pokus-omyl.“ (Respondent č. 1, Čech).

„Žádný interkulturní trénink před odjezdem do Indie nebyl!“ (Respondent č. 7, Čech).

„Na interkulturním školení před výjezdem do Číny jsem byl asi jen tři hodiny. Šéf mě z něj odvolal, že mám přebírat výrobní linku, že interkulturní školení není podstatné.“ (Respondent č. 8, Čech).

„Žádný interkulturní trénink jsem před odjezdem do Indie neměl, rozhodně bych ho doporučil. Čerpal jsem informace od Němce, který to v Indii znal.“ (Respondent č. 9, Čech).

10.1.2. Kulturní odlišnosti

Odlišnosti v komunikaci

Interkulturní odlišnosti dle výpovědí českých manažerů nejvíce činili potíže v každodenní pracovní komunikaci. Opět se zde zrcadlil nedostatek znalostí o národní kultuře, do které byli vysláni na dlouhodobý pracovní pobyt. Respondenti tápali i v úplných základech komunikace zahraničních pracovníků, například ve vyjadřování souhlasu či nesouhlasu. Až postupným nabýváním praxe odhalovali komunikační specifika hostitelské kultury a začínali se v nich lépe orientovat. Často to však byla cesta plná vzájemných nepochopení, nedorozumění a konfliktů spojená s prožíváním negativních emocí. Je zřejmé, že tyto faktory vedly ke zvyšování akulturačního stresu a potažmo k pracovní nespokojenosti, psychickému vyčerpání, únavě a zklamání atd.

„Indický kolega, podřízený či nadřízený vám nikdy neřekne, že něco nejde. Indové řeknou vždycky jen: „Yes sir, yes sir, zařídím, udělám.“ Vy si řeknete: „To je paráda!“ Když přijdete druhý den a řeknete: „Co jsi připravil?“ Ind řekne: „To ještě nemám.“ A já na to: „Vždyť jsi včera říkal, že to budeš mít?!“ Z toho jsem byl na začátku vyděšený!

Ind nechce zklamat, naslibuje všechno, i když ví, že to je nereálné, že není schopen ty věci v termínu splnit. Později už jsem věděl, co je reálný a co není, tak jsem věděl, jak si to mám vyhodnocovat.“ (Respondent č. 6, Čech).

„Indové neumí říkat NE, oni řeknou: „YES SIR,“ ale přitom už vědí, že to udělat nejde. Oni prostě NE říkat neumí. Takže člověk musí být opatrný a za tím YES SIR, občas slyšet pochyby, jestli to jde či ne. Lepší je se třikrát zeptat, než to nechat na tom Indovi, to často dopadne špatně.“ (Respondent č. 7, Čech).

„Číňani vás slušně vyslechnou, pokývají hlavou. Když pokývají hlavou, tak to neznamená ale souhlas! Pokývání je pouze signál toho, že vás slyší. Nikoliv, že souhlasí. Přikyvování a chápavý pohled neříká - já souhlasím“, ale já tě slyším. Bylo docela náročné se v tomhle zorientovat.“ (Respondent č. 3, Čech).

„Potřebovali bysme bývali v Indii tlumočníky, ale tlumočníci nebyli. Abych Indům nějak rozuměl, tak jsem potřeboval 3-4 měsíce, ale abych byl schopen jednat na úrovni, tak určitě rok.

Když Indovi něco vysvětlujete, on dělá hlavou takhle (ukazuje kývavý pohyb hlavou ze strany na stranu), tak znamená, že tomu rozumí, ne že nerozumí. To vás pěkně mate.“ (Respondent č. 5, Čech).

„S Indama byla hodně obtížná komunikace – to znamená jejich laxnost nebo neschopnost neochota něco pochopit, těžko se to rozlišuje.“ (Respondent č. 9, Čech).

Ve výrazně odlišných asijských kulturách se čeští manažeři při své práci často potýkali s pro ně novými komunikačními principy, např. princip silné hierarchie, princip ztráty a nabývání tváře atd. Komunikace na pracovišti pak často stagnovala. Naši respondenti však zpočátku mnohdy neznali či nechápali příčiny této stagnace. Je zřejmé, že nefunkční komunikace s podřízenými z hostitelské kultury blokovala jejich výkony v manažerských pozicích.

„V Číně je velký problém, aby komunikovali spolu v organizaci lidé, kteří jsou na stejné úrovni v řízení. Jejich tradiční přístup vyplývá z principu hierarchie. Například šéfové oddělení A a B nechtějí spolu otevřeně komunikovat. Řekněme, že vedoucí oddělení A potřebuje jakousi součinnost od vedoucího oddělení B. Když vedoucí oddělení A přijde rovnou za vedoucím oddělení B, tak vedoucí oddělení B to může pochopit, že mu vedoucí oddělení A dává pokyny. A to je pro jeho ego naprosto nepřijatelné, protože je s vedoucím oddělení B na stejné úrovni. Kdyby vedoucí oddělení B přijal doporučení od vedoucího oddělení A, tak by si mohl myslet, že ztrácí tvář. Proto vedoucí oddělení A jde přes šéfa. Je to velký problém donutit je komunikovat mezi sebou. Často se komunikace zasekne a vy nejdříve vůbec nevíte proč.

V Číně když se zeptá nadřízený podřízeného na jeho názor, tak to někdy může podřízený pochopit tak, že ten šéf je nějaký špatný, protože si neví rady, že není schopen sám rozhodnout a určit. Hierarchický systém za tisíciletí vyvolal v Číňanech přímo pud, jak nenést odpovědnost. Od toho je tam nadřízený, aby rozhodl. Tak vznikala spousta problémů.“ (Respondent č. 2, Čech).

Čeští manažeři při dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí často pociťovali informační nejistotu. Bylo to způsobeno nejen jazykovou bariérou ve verbální komunikaci, ale také jinou komunikací neverbální a celkovými kulturními odlišnostmi hostitelských kultur.

„Měl jsem v Číně problémy, jestli to, co mi podřízení říkají, je skutečně pravda nebo jestli to říkají proto, aby neztratili tvář nebo ve mně nevyvolali negativní reakci anebo naopak jestli to, co já říkám jim, jestli s tím souhlasí anebo to alespoň chápou tak, jak já jsem to myslel.“ (Respondent č. 2, Čech).

V Číně často zaměstnanci nehovořili dostatečně anglicky a bylo nezbytné využít služeb tlumočnicků. I proces překladu tlumočnickem byl však ovlivněn kulturními specifiky.

„Další věc, která byla pro nás rozčarování ... když jsme v Čechách a sedí deset Čechů na poradě a přijde jeden Němec a je většinou docela jedno v jakém je postavení, tak všichni Češi automaticky přejdou do němčiny. Anebo se alespoň zeptají: „Rozumíte anebo chcete překládat?“ A my, když jsme chodili v Číně na rady, tak oni prostě mluvili čínsky a pak mi to jeden Číňan, který byl najatý jako tlumočník, přeložil. Dlouho hovořili a já jsem se ho několikrát zeptal, jestli ten problém je tak banální, že mi ho řekl třemi slovy, když tam dvacet minut hovořili. Došlo to až do takových absurdit, kdy tam nějaký Číňan pronesl nějakou poznámku, které já jsem rozuměl. Někde jedno slovo, to se člověk trochu naučí. A já jsem se zeptal tlumočníka na to, co ten člověk říkal. A on mi na to řekl, že mu nerozuměl. A já jsem mu říkal: „Vždyť jste tlumočník!“ A tlumočník na to: „Ale on mi to řekl v šanghajském slangu a tomu já jsem nerozuměl.“ Protože v Číně je obecně známo, že tlumočník netlumočí, nýbrž vykládá svůj názor. Tlumočník v Číně pracuje s kulturou a myslí si, že to, co řeknou Číňani, vy byste nemusel unést. A tak, jak to řeknete vy, to by zase nemuseli vydržet Číňani. Přitom si myslím, že Číňani dodnes nevědí, jaký je rozdíl mezi Českou republikou a Německem.

Věci se neříkaly otevřeně a nepracovalo se dohromady. Ono se nedá říct, že se nám něco zatajilo, my jsme se prý jenom nezeptali. Pak jsem zjistil, že to Číňani dělají i mezi sebou, že si informace nechávají pro sebe. Protože pak jsou lepší, pak mají tu výhodu proti ostatním.“ (Respondent č. 4, Čech).

„Nejnáročnější byla v Číně otázka komunikace. Nikdo z Číňanů s námi v počátku nemluvil, ani anglicky, ani německy. Ta komunikace byla jen přes tlumočníky, často byl tlumočník špatný po stránce odborné. Někdy jsem musel toho tlumočníka školit, aby ty technický věci pochopil. A pak on to těm Číňanům zase vysvětloval. Jen asi osm lidí umělo trochu anglicky, ale jen takové jednodušší věci. Bylo to nekonečné! Pak jsem si vyškolil tlumočníka na velmi důležitou akci, měl jsem pozvaných deset dodavatelů z Číny, tak vše v pořádku proběhlo. A na druhý den jsem měl pozváno dalších deset dodavatelů a najednou koukám, on tam ten můj tlumočník chybí! A místo něho tam byl jiný tlumočník. A já ptám se ptám: „Kde je ten původní?“ A on prý šel na soutěž ve zpívání, a to mi předtím ani neřekl. Nechtěl mi říct o problému.“ (Respondent č. 8, Čech).

Často se vnímaná informační nejistota našich českých manažerů pojila rovněž s nejasným vymezením hierarchické struktury, potažmo rozhodovacích pravomocí a kompetencí zahraničních zaměstnanců.

„Měl jsem v Číně problém rozlišit, jestli ten člověk, se kterým mluvíte, opravdu má tu kompetenci. Nebo je to člověk, který si to jen má vyslechnout a poslat tu zprávu dál. Pro mě nebylo vždy úplně jasné, jak fungují v Číně rozhodovací struktury. A jakým způsobem čínská strana k rozhodnutím dospěje a s kým doopravdy ta svoje rozhodnutí a stanoviska musí nebo nemusí konzultovat. Nebylo mi to a není mi to do dneška jasné.“ (Respondent č. 2, Čech).

Někdy byla při dlouhodobém zahraničním pobytu snižena dostupnost k informacím ovlivněna i globální situací v hostitelské kultuře, např. v Číně blokováním přístupem k některým webovým stránkám.

„V Číně jsem měl problém s přístupem k informacím. Existuje tam internetová policie – otevření například českých novin na internetu nebylo možné, vždy se objevilo, že stránka je nedostupná. Na satelit jsem nedostal povolení – to dostávají jen někteří.“ (Respondent č. 2, Čech).

Odlisný styl řízení

Čeští manažeři často popisovali určitou rozdvojenost v řízení při dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí. Hovořili o dvou světech, ve kterých řízení probíhalo. O světě českých manažerů v zahraničí a o světě zaměstnanců z hostitelské národní kultury, které zůstávaly rozdvojené, nedařilo se je spojit v celek jedné firmy. Tyto dva světy mezi sebou neuměly komunikovat, nerozuměly si. Zúčastnění jedinci z různých zemí na manažerských pracovních pozicích neznali vzájemně svá kulturní specifika v řízení anebo je znát nechtěli. Odmítali se vzájemně akceptovat. Svět managementu v jedné firmě pak zůstával rozpolcený. Nešlo pak hovořit o vzájemné spolupráci, nýbrž o práci dvou národních kultur vedle sebe, kdy často převažujícím komunikačním pojítkem mezi nimi byly vzájemné konflikty.

Někdy se ve firmě v zahraničí nesetkávali pouze Češi s pracovníky z hostitelské kultury, ale do pracovního procesu vstupovala i další národní kultura. Ve výpovědích naši respondenti uvádějí častěji kulturu německou. Nikdy však nepopisují jakýkoliv nesoulad s Němci. Německá kultura byla patrně v porovnání s kulturou čínskou a indickou vnímána jako blízká a tedy nenáročná na komunikaci a vzájemnou spolupráci.

„Jsou tam 2 světy – svět čínský a svět zahraničních zaměstnanců. Ani nefunguje, když se dohodnete se svým německým šéfem, že byste to mohli dělat takhle. Německý šéf řekne: „Ano, to je dobrý nápad, uděláme to.“ Tak to ještě neznamená, že to

podřízení Číňani začnou dělat. Protože německý šéf to musí projednat se svým čínským zástupcem a ten to Číňanům musí říct a pak to možná začnou dělat. Ale to ještě není nikde napsáno, že to začnou dělat s vámi, že si to neudělají sami podle sebe. Nevím, jestli to bylo způsobeno naší firemní kulturou nebo je to obecný jev.“ (Respondent č. 4, Čech).

„Ve firmě v Číně existovalo v mnoha případech dvoukolejní vedení. Na jednu stranu byla firma řízena čínským managementem a na druhou stranu německým managementem. Specifikum třeba bylo v tom, že probíhaly čistě čínské porady, na které němečtí kolegové nejsou zváni. Je tam velmi silná dvoukolejnost, to dělá problémy.“ (Respondent č. 3, Čech).

Dvojité řízení často způsobovalo spíše chaos. Nebylo přehledné, kdo koho řídí, kdo o kom a o čem rozhoduje atd. Ukazuje se, že pracovníci vnímali jako rozhodující osobu nadřízeného ze své domovské kultury – tj. Češi českého vedoucího a Číňané vedoucího z Číny.

„Nebylo pro mne transparentní, kdo řídí Číňany personálně. Na jedné straně tam byl český vedoucí, na druhou stranu myslím, že tam spoustu personálních otázek ovlivňuje čínský vedoucí. Myslím, že u toho čínského vedoucího je předpoklad, že tam bude déle než ten český. Takže Číňani možná vidí Číňana jako stabilitu, u Čecha to je na dva roky a pak jde pryč.“ (Respondent č. 3, Čech).

V Indii se čeští manažeři setkávali při výkonu své profese rovněž s kulturními specifiky plynoucími z kastovního systému. Ač byl kastovní systém oficiálně zrušen, je stále živý a ovlivňuje i vztahy na pracovišti. Indové zpravidla dostatečně nerespektují nadřízeného, který je z nižší kasty než oni. Téma kast v souvislosti se vztahy podřízenosti a nadřízenosti na pracovišti je často v Indii tabuizováno. Čeští manažeři proto často netušili, v čem spočívá například nedostatečný respekt Indů k jejich indickému nadřízenému, který měl dle Čechů výborné profesní kvality, anebo proč není český manažer respektován některými indickými podřízenými apod.

„Problém jsou při řízení v Indii kasty. Zažil jsem případ – pracovník byl můj zástupce pro jedno velké oddělení ve firmě. Tenhle pracovník byl z nižší kasty a Indové mu to dávali najevo. Neuznávali ho. Cítil jsem, že on je z té nižší kasty a dělalo mu to problém. Ten pracovník měl konstruktivní návrhy, konstruktivní řešení, správné reakce - a když jsme seděli na mítinkách a ostatní Indové to slyšeli, nebrali to tak, jako kdyby to řekl někdo z vyšší kasty. Každý člověk má v Indii dle kasty předem určenou činnost, když je z nižší kasty, může mít i 10 univerzit, ale horko těžko se dostane na nějaký dobrý post. Ten pracovník pak odešel, je v jiné firmě, dál nevím, jak to s ním skočilo.“ (Respondent č. 6, Čech).

„Vztahy mezi zaměstnanci v Indii byly špatné, protože u nich je přísný kastovní systém, a ten je nadevše. To znamená, v okamžiku, kdy kasty nekorespondovaly se systémem organizační struktury, tak vznikaly logicky problémy a mnoho problémů zůstávalo skrytých nám Evropanům – nerozpoznali jsme je. To neznamená, že by byl kastovní systém upřednostňován před businesssem. V Indii vládne business a peníze. A jednoznačně. Ale pokud to bylo tak, že business byl v rozporu kastovním systémem, tak to nerealizují. To může v některých případech brzdit. To ztěžuje komunikaci. Takže jeden bráhman - to je nejvyšší kasta - byl pod českým manažerem, ale dělalo mu to hrozné problémy. Překousával to těžce, měli spolu velké boje.“ (Respondent č. 9, Čech).

Mnohá nedorozumění vznikala také z nedostatku znalostí o odlišné hierarchii a direktivním stylu řízení v některých zemích Asie (viz kapitola 1.5.1. a 2.3.).

„Při pobytu v Indii jsem postupně pochopil, že indická kultura stále vychází z doby, když tam byl kolonialismus ze strany Anglie. Ti Indové to mají pořád v krvi, jsou tím ovlivněni. A když tam přijde někdo a je bílý, tak se mu z velké části dost podřizují. Lidi na úrovni středního a nižšího managementu vás pořád vnímají jako někoho, kdo vypadá jinak. A jsou podřízení a za každou cenu se vám snaží vyhovět a i když nedokáží vyhovět, všechno odkývají. Když se zeptáte, jestli mluví anglicky, řeknou: „Yes sir.“ A když se zeptáte, jestli jsou si jistí, řeknou: „No sir.“ Oni se snaží za každou cenu vyhovět, neřeknou vám pravdu. To se musíte naučit znát, chápat. Nejde v takové kultuře říct takový máš cíl a za týden musíš dojít tam, to prostě nejde.

Pokud Ind na cestě k cíli najde překážku, tak se prostě zastaví, nepracuje. A když se ho zeptáte za čtrnáct dní, proč to neudělal, řekne: „Tady se nedodalo to a to.“ Takže on vám to neavizuje dopředu.“ (Respondent č. 5, Čech).

V asijských kulturách byli čeští manažeři často překvapeni také tím, že od nich jejich podřízení z hostitelské kultury očekávali mnohem větší oporu než je běžné v Evropě, např. pomoc při osobních či rodinných problémech.

„V Číně je běžné, že nadřízený se zajímá i o osobní problémy zaměstnanců. Od manažera se očekává paternalistický vztah k podřízeným. Zaměstnanec to pojímá – dobrá, já sem přicházím jako zaměstnanec, tady mě máte a nějak mě také vzdělávejte, školte a postarejte se o mne, a když budu mít problémy, tak mi pomozte.“ (Respondent č. 2, Čech).

Odlišné vnímání času

Velkým problémem většiny českých manažerů bylo v zahraničí odlišné vnímání času jejich zahraničních podřízených, kolegů, dodavatelů atd. Projevovalo se zejména v časové nepřesnosti při plnění sjednaných pracovních úkolů. Čeští manažeři často zdůrazňují, že měli potíže přimět své podřízené a kolegy z hostitelské kultury, aby dodržovali naplánované termíny při výrobě, chodili včas na pracovní mítinky atd. Zejména indiští a čínští pracovníci vždy slíbili vše splnit v daném termínu, ovšem z důvodu odlišného postoje k času byl pracovní úkol splněn zpravidla mnohem později, než čeští manažeři očekávali. Tento výrazný nesoulad v postoji k času byl zdrojem mnohých nedorozumění a střetů. Z důvodu časté absence interkulturních tréninků před výjezdem čeští manažeři většinou nevěděli nejen to, že mohou v postoji k času očekávat u svých zahraničních spolupracovníků tak velký rozdíl, ale především netušili, jak ke zmíněnému kulturnímu specifiku přistupovat, jak reagovat, jaké strategie využívat v managementu, aby byly dodržovány důležité termíny. Své manažerské postupy pak často volili metodou pokus-omyl. Trvalo dlouhou dobu než po počátečním chaosu objevili efektivní způsoby řízení a komunikace.

„A pak narážíme na ten rozdíl světů. Pro nás je limitní ve všem čas. A pro Číňany čas vůbec nic neznamená. Když potřebujete něco udělat, tak se dostáváte do stresu ne proto, jestli to uděláte nebo jestli to umíte, ale ten čas vás dostává do stresu. Vy víte, že to musíte udělat do pondělka. Ale Číňani jsou schopni teprve v pondělí ráno začít jednat. Protože pro ně ten čas ... no tak se to stane do středy nebo do pátku – vždyť je to jedno. Ale bude to v uvozovkách lépe.

Naše kvalita rovná se kvalita, jak tomu rozumíme, ale v určitém čase, že nemáte neomezený čas na cokoliv. Takže nemáte čas si to vytvářet úplně do toho nejlepšího

stavu, protože když to bude o měsíc později, tak už to nikoho nezajímá. To jsou takové střety, že vy samozřejmě začnete šlést, protože si myslíte, že to prostě musí být. V Česku, když si něco dohodnete, tak na Vás všichni tlačí, že to musíte do určitého termínu splnit. A když to nesplníte, tak už s Vámi nechtějí nic mít. Ale Číňani to vidí – no co, tak to pošleme později, ale je to v pořádku, je to udělaný.“ (Respondent č. 4, Čech).

„Indové jsou samé – to udělám, to uděláme - a pak to trvá. Čas a termíny pro většinu Indů nic neznamena. Nikam se neženou, vše v klidu.

První měsíc a půl byl velký problém, že Indové nebyli schopni přijít na porady včas. Musel jsem je navést a vysvětlit jim, proč ty porady jsou, proč je důležité přijít včas. Nakonec se to povedlo, že chodili včas, ale nebylo to jednoduché. Nejdříve jsem vysvětloval, že ta porada není pro mě, že je pro celý tým. Když z týmu deseti lidí už tady pět sedí, proč musíme čekat na dalších pět kolegů?! Mezitím už jsme mohli dělat jinou činnost, tak takhle ne, zítra už tady budete pět minut předtím! Tři přišli zase pozdě. Tak už se muselo bouchnout do stolu, zvýšit hlas. Někdy jsem i zamkl dveře ve stanovený čas a ty, co přišli pozdě, se už na poradu nedostali. Indové z toho skoro brečeli. Nakonec jsem je chodit včas naučil.“ (Respondent č. 6, Čech).

„Jedno jednání s Číňany neznamena, že se musíme dohodnout. Číňan potřebuje dlouhodobě vybudovat vztah, potřebuje vás znát, vaši kulturu, potřebuje si k vám vybudovat důvěru. První jednání s Číňany není o tom, jak se ten business uzavře, nýbrž o tom, kdo jste, co od vás mohou očekávat. Dlouhodobé oťukávání má daleko větší význam. Máte pocit, že ztrácíte čas. Jedete tam s konkrétními návrhy, které nikoho nezajímají. Oni potřebují vědět, kdo vlastně jste, s kým jedná, něco o vás vědět, a pak jsou ochotni si přečíst smlouvu.“ (Respondent č. 3, Čech).

„V Indii i na pracovišti platí - není kam spěchat. Tomorrow – to byl také problém. Tomorrow je zítra jen pro západoevropské a americké občany. Pro anglicky mluvící občany na východní polokouli je to od zítra někdy. Tomorrow je pro ně nejdříve zítra. To jsem si několikrát naběhl. Nevěděl jsem přesně, co to znamená, když se u toho Ind smál, ale pochopil jsem, že to není, jako když se mi vysmívá. Smál se, když říkal, že je mu to líto, že tomorrow. Říkal jsem: „Vždyť jsi říkal, že to bude zítra!“ Zase řekl, že to bude tomorrow. A když to zase nebylo, tak jsme si to vysvětlovali, proč to není. Říkal jsem, že to potřebuju mít teď. A proč se usmíval? Asi byl rozpačitý z mého omylu. Protože, když by řekl Indovi, že to bude tomorrow a Ind by se ho zeptal, zda to už je, a nebylo by to hotovo, tak by se Ind nedivil, že to není. Protože přece bylo řečeno tomorrow, a to mezi Indy znamená zítra a později. Pak říkali za hodinu nebo dej mi deset minut. Říkal jsem dobře, tak to je tedy šest set vteřin. A on: „Yes sir, yes sir.“ A já: „Tak běží ti první vteřina a koukal jsem na hodinky.“ Trochu jsem je trénoval, tak myslím, že pak při těch časových údajích se mnou trochu přemýšleli, než něco řekli.“ (Respondent č. 1, Čech).

„Když má být něco hotovo za dva až tři týdny, tak Indům je to docela jedno. Oni vědí, že problém se musí vyřešit, ale kdy, to už není podstatná záležitost. Časový úsek v Indii nehraje takovou roli, jako třeba u nás. Když do Indie přijdete, očekáváte něco, pak ale zjistíte, že to je úplně jinak, než vy chcete.“ (Respondent č. 5, Čech).

„Obrovský problém mají Indové s time managementem. Když Ind řekne, že to bude five minutes, tak to nikdy není five minutes, ale jsou to dvě hodiny. Pokud řekne, že to bude za hodinu hotové, tak je z toho den. A když dělá, že neví, kdy to bude hotové, tak to nebude nikdy. Ty hranice jsou trošičku posunutý někam jinam. Indové naslibují hory doly, ale že to nebude hotové za pět minut, většinou už vědí v té době, kdy to slibují. Někdy vůbec nevědí, co to obnáší, ale pokud vědí, co to obnáší a že se to nedá splnit,

tak řeknou pět minut. Záleží, jak moc na ně člověk tlačí, když řekne, že to potřebuje normálně, tak řeknou dvě hodiny. Když člověk řekne, že to potřebuje rychle, tak řeknou za pět minut. Ale ve finále je to vlastně to samé. Stejně to z nich vypadne v určitý čas a je jedno, jestli řeknou pět minut nebo dvě hodiny.“ (Respondent č. 7, Čech).

„Čínani nechodili na porady včas. Aby začali chodit včas, musel jsem být na ně tvrdší. Na začátku to byla katastrofa!“ (Respondent č. 8, Čech).

Odlíšné stravovací a hygienické podmínky

Čeští manažeři ve svých výpovědích také často uváděli, že jim činily potíže kulturní odlišnosti, které ovlivňovaly pracovní proces nepřímě. Jednalo se zejména o odlíšné stravovací zvyklosti a hygienické podmínky v hostitelské kultuře, které rovněž působily na celkový průběh adaptace našich respondentů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí.

V některých oblastech Indie a Číny nebyla evropská strava dostupná každý den. Vzhledem k tomu, že se čeští manažeři vraceli z práce ve večerních hodinách, neměli již čas k přípravě stravy, na kterou byli zvyklí z domovské kultury. Neobvyklá strava bývala často problémem při obchodních jednáních, kdy jejím odmítnutím nechtěli urazit obchodního partnera z hostitelské kultury a narušit tak vzájemnou spolupráci.

„Problém je v Číně stravování, když někam jdete a jste jako host, tak obvykle vám předkládají místní speciality, které oni považují za to nejlepší. Například z ryby je nejlepší hlava nebo to oko z té hlavy, z prasete paznehty, nožičky, z kuřete pařáty. Hostitel Vám to hůlkami naloží na Váš talířek a není možné to odmítnout. Určitě je to možné, ale není to slušné a určitě to není prospěšné pro další pracovní vztah. Musel jsem překousnout zažité stereotypy a šel jsem do toho. Nebo mi často nabídli osmažené brouky, kteří vypadají jako švábi, no, co se s tím dá dělat. Víc mi vadilo, když mi nabízeli skutečně vzácnou pochoutku - druh ptáka, který je přísně chráněný. Dá se na ty jejich „lahůdky“ zvyknout, ale stejně se člověk svým způsobem přemáhá.“ (Respondent č. 2, Čech).

V Číně nebylo snadné vyrovnat se s nadměrnou konzumací alkoholu, která doprovázela každé obchodní jednání. Čeští manažeři brzy pochopili, že se jedná o důležitý kulturní rituál, který má svůj řád a pravidla. Nezapojit se do tohoto rituálu znamenalo ohrozit uzavření budoucích kontraktů.

„Problémem je, že při obchodních jednáních se v Číně dosti nezřízeně pije. A také se to nedá odmítnout a u stolu je to centrálně organizováno. Nemůžete se prostě napít, kdy chcete. Na to jsou pravidla - vždy někdo pozvedne číši a všichni se musí napít. To je problematické, nedá se z toho vykrotit. S výjimkou, že řeknete, že máte velice těžké zdravotní problémy a že tedy ani kapku. Ale je pravda, že i když to takhle zdůvodníte, že to může mít negativní vliv na to obchodní jednání. Řeknou, separuje se, ať už z jakéhokoliv důvodu. Byl jsem třeba u stolu s Číňanem, který byl těžký diabetik, vytáhl stříkačku, bodnul si inzulin a dal si se všemi panáka. Oni ani zdravotní problémy moc nepřijímají jako výmluvu.“ (Respondent č. 2, Čech).

Čeští manažeři v Indii a v Číně měli často obavu o své zdraví nejen z důvodu jiné stravy, ale též kvůli odlišným hygienickým podmínkám. Necítili se bezpečně, což působilo záporně při jejich adaptačním procesu.

„Přežít v Indii bylo velmi komplikované z mnoha důvodů. Indie je nebezpečná země. Nejnáročnější tam byla strava, jídlo, hygienické podmínky. Při potkávání se

s lidmi, chození do restaurací se na hygienické problémy často naráží. Pro Evropana je pobyt v Indii nebezpečný z hlediska zdraví. Není ten pobyt bezpečný – definitivně. Člověk může chytit malárii, nemusí chytit žloutenku, tyfus, dětskou obrnu, AIDS – to je však velké riziko v tamních nemocnicích. Ta strava je natolik odlišná, řekl bych, i bakteriálně kontaminovaná, že to člověku otočí vnitřnosti naruby. Prevence není. Jen prostředky na obnovování střevní flóry. Byli lidi, kteří tam prostě nevydrželi, měli třeba nějaký zdravotní handicap, který se projevil až tam. Já jsem tam přežil, ale hladké to nebylo.“ (Respondent č. 9, Čech).

„Pro Inda není problém, když odhodí odpadek na zem, když mu přetéká koš na odpadky, když ho tam tedy vůbec má. Oni jsou v tomhle nepořádníci. To je fakt tragédie.“ (Respondent č. 6, Čech).

„Čínani mají hodně jiné hygienické návyky. Nemáte tam pocit čistoty. Spousta věcí se tam rozkládá a je to cítit.“ (Respondent č. 8, Čech).

„Měl jsem problém v Indii s jídlem. Nechutnalo mi to jídlo, já jsem takovej ten Čecháček, co má rád ty knedlíky. Já si to jejich jídlo jednou za čas dám, ale když to musím jíst každý den, tak s tím mám problém. Taky Indové mají jiný přístup k hygieně.“ (Respondent č. 7, Čech).

10.1.3. Mimořádné výkony

Všichni čeští manažeři hodnotili svou práci v zahraničí jako extrémně náročnou, při které byl téměř každodenně kladen mimořádně velký tlak na jejich pracovní výkonnost. Aby splnili všechny pracovní úkoly, byli nuceni pracovat do pozdních večerních, často i nočních hodin. Výjimkou nebyly pracovní soboty, někdy i neděle. Samozřejmostí bylo být dostupný 24 hodin na mobilním telefonu.

Problémem nebyla pouze nesmírná časová náročnost práce, ale také vysoká informační nejistota, nedostatečná připravenost českých manažerů na kulturní odlišnosti při komunikaci a spolupráci s hostitelskou kulturou, pracovní podmínky nejasně vymezené vysílající firmou atd.

„Byl jsem rozhodně nucen v Číně podávat mimořádné pracovní výkony. Hromada věcí se dělala tak, že člověk nevěděl, jestli jde správným směrem, a to člověka vyčerpává a zdržuje. Takže třeba práce do deseti večera nebo třeba i do tří do rána – bývalo zejména v začátku hodně pravidlem. Někdy i sobota tam spadla.“ (Respondent č. 4, Čech).

„Chodili jsme v Číně v sobotu do práce, ostatní dny jsem byl hodně dlouho v práci. Bylo to strašně psychicky náročný, ta komunikace. Museli jsme vysvětlovat elementární věci. Často jsme museli pracovat se špatnými informacemi nebo jsme museli někomu dokazovat, že nám podává zkreslené nebo výrazně nepravdivé informace. Někdy jsme museli být v práci v noci, někdy zase měl přijít tajfun, tak jsme museli dělat nějaká opatření.“ (Respondent č. 8, Čech).

„Mimořádné výkony jsem v Indii musel podávat, musel jsem být dlouho do večera v práci, musel jsem chodit do práce v sobotu. Někdy i v neděli. Byl jsem k dispozici na telefonu dvacet čtyři hod denně. Bylo to ze začátku hodně těžký, široký záběr, velký nároky na učení, učil jsem se za pochodu.

...Takže základní problém jsem měl v tom, že první půlrok jsem chodil do práce 18 hodin denně včetně, nedělí. Abych vůbec dokázal nějak fungovat, nějak to téma uchopit, abychom to mohli aspoň trošku řídit.“ (Respondent č. 7, Čech).

„Zákazníci v Číně očekávali, že i já budu mít mobil dvacet čtyři hodin denně sedm dnů v týdnu puštěný. Protože sobota nebo neděle se nepovažuje jako důvod, aby se neuskutečnil nějaký business, aby se neuskutečnilo obchodní jednání. Sobota, neděle se tam nedodrží. Několikrát jsem se vrátil z práce ve tři nebo ve čtyři hodiny ráno. Měli jsme třeba přípravu velkého kontraktu. Všichni, kteří jsme připravovali smlouvu, jsme byli v práci třicet šest hodin bez odpočinku. Museli jsme to stihnout do termínu. U nás v Česku to tak není. U nás je to pohodovější.“ (Respondent č. 2, Čech).

S mimořádným vytížením českých manažerů často souviselo i jejich vnímání vysoké pracovní odpovědnosti za celý chod firmy v zahraničí. Obávali se, že pokud by udělali chybu, bude tato chyba hned velmi viditelná, a to i pro vysílající firmu z České republiky.

„Nějak byla stanovená zodpovědnost, ne úplně ta nejvyšší, ale já jsem to chápal, že jsem zodpovědný za všechno, tudíž jsem se o všechno musel starat, za vše se cítit zodpovědný, ať to bylo cokoli, a podle toho pracovat a žít. Ta práce pro mne začala probuzením a končila, když jsem někde usínal. V práci jsem trávil spíš 14 než 12 hodin denně, v sobotu jsme dělali také a vlastně i v neděli. Než jsem ulehl, tak jsem ještě myslel na to, jak řešit pracovní problémy. To byl rozsah práce a rozsah zodpovědnosti.“ (Respondent č. 9, Čech).

„Určitě jsem musel podávat mimořádné výkony! V Česku ve firmě, když pracujete na určitých pozicích, když uděláte chybu, tak se to nějak ztratí. Je tady někdo, kdo vám pomůže, někdo, na koho to můžete svést. V Indii jste opravdu zodpovědný za vše. Je to menší nebo středně velký závod. Když tam uděláte chybu, tak je to hned vidět a vidí to i mateřská firma. Také tam je jiné kulturní prostředí.“ (Respondent č. 5, Čech).

„...Takže základní problém jsem měl v tom, že první půlrok jsem chodil do práce osmnáct hodin denně, včetně nedělí. Abych vůbec dokázal nějak fungovat, nějak to téma uchopit, abychom to mohli aspoň trochu řídit.“ (Respondent č. 7, Čech).

Naši respondenti měli často již před výjezdem do zahraničí často víceleté zkušenosti s prací v manažerské pracovní pozici a zátěží, která tento typ práce doprovází, jim nebyla neznámá. Přesto však nadměrné výkony, podávané českými manažery při práci v zahraničí po dlouhou dobu, vedly ve spojení s akulturačním stresem často k jejich značnému psychickému a fyzickému vyčerpání.

„Pracoval jsem v Indii čtrnáct – osmnáct hodin denně. Sedm dnů v týdnu. Pracoval jsem hodně i předtím, než jsem šel do Indie. Vojenský dril - na to si za pár let zvyknete a už vám to nepřijde divné. Vše má ale své meze – když takto jedete osmnáct hodin sedm dní v týdnu rok a půl, tak pak jsem se divil, co se ze mě stalo. Stala se ze mě troska. Byl jsem totálně vyčerpaný. Ale úplně. Lidem z firmy z Česka jsem to mnohokrát říkal, ale nikdo to nemohl pochopit. Kdo s tím nemá zkušenost, tak to nepochopí. Byl jsem vyčerpaný totálně a úplně. Psychicky i fyzicky. Naštěstí jsem se vyhnul alkoholismu a podobně. Kdybych se tam tolik nezabýval prací, tak bych měl víc hodin volna. Je ale otázka, co je nebezpečnější – dělat víc hodin nebo mít víc hodin volna.“ (Respondent č. 1, Čech).

10.1.4. Nutnost nadměrné kontroly pracovníků z hostitelské kultury

Čeští manažeři jako jeden ze zátěžových faktorů při pobytu v zahraničí uváděli nutnost stálého ověřování, zda jejich podřízení z hostitelské kultury správně pochopili zadané pracovní úkoly. Důvodem vzájemného neporozumění nebyla ani tolik jazyková

bariéra, nýbrž především kulturní odlišnosti ve stylu komunikace a ve stylu řízení. Nezbytnost každodenní zesílené a opakované kontroly byla vnímána jako zbytečná ztráta času a zátěž vedoucí k únavě a vyčerpání.

„Elementárně důležité bylo ověřovat si, zda Ind správně pochopil zadaný pracovní úkol.“ (Respondent č. 5, Čech).

„Člověk musí v Indii hlavně stále kontrolovat. Každý den se ptát, jestli to běží nebo neběží. Protože jakmile se neptá, tak to neběží. V Česku ve firmě, když člověk zadá úkol, tak většinou ten člověk, který ho má splnit, tak se minimálně snaží ho splnit, a pokud má nějaký problém, tak prostě řekne: „Hele, já to prostě nedokážu dotáhnout do konce.“ U Indů je to naopak. Oni se sice do toho problému ponoří, ale jakmile narazí na první překážku, tak si sednou a čekají, až ten vedoucí přijde. Což je docela rozdíl. Tohle je časově docela náročné. Ten tým v Indii zvládnout, aby to vůbec někam směřovalo, aby to mělo nějaký výkon.“ (Respondent č. 7, Čech).

„V Indii jsem pořád musel kontrolovat plnění úkolů. Pochopil jsem to až potom, co jsem si několikrát naběhl. „Ano, ano, jasně šéfe, to bude hotové,“ říkali mi. Ale nebylo to. Důvody patrně byly, že mě vůbec nepochopili a vůbec nevěděli, co chci a proč to chci. Potřeboval jsem, aby ten pracovní úkol byl splněn. Tak jsem samozřejmě vždy pátral, proč to není hotové, tak mi to vždy vysvětlili.“ (Respondent č. 1, Čech).

Bylo potřeba hodně moc si ověřovat, zda Číňani správně pochopili zadaný úkol. Napsal jsem jim to, chtěl jsem, aby to zopakovali, ale oni to stejně neudělali podle toho.“ (Respondent, č. 8, Čech).

„Hrozně Vás to vyčerpává, protože se musíte v Číně k věci neustále vracet, protože nevíte, jestli opravdu platí to, na čem jste se dohodli.“ (Respondent č. 4, Čech).

V Indii jsem pochopil, že nemůžu dávat deset úkolů najednou, ale jenom dva úkoly a každý úkol ještě dvakrát denně zkontrolovat, abych měl jistotu, že to bude splněné.“ (Respondent č. 6, Čech).

10.1.5. Přítomnost rodiny v zahraničí jako zátěžový faktor

Při prvotním pohledu se může jevit, že když si vezme vyslaný pracovník s sebou do zahraničí rodinu, působí to výrazně podpůrně při jeho adaptaci. Většina českých manažerů však hodnotila a popisovala přítomnost rodiny v zahraničí jako faktor přinášející zátěž. Mít s sebou v zahraničí rodinné příslušníky, manželku a děti, pro ně znamenalo mít další práci a závazky. Uvědomovali si, že by se měli své rodině v zahraničí věnovat, ovšem kvůli pracovní vytíženosti nenacházeli čas. Manželky nesly přechod do výrazně odlišné kultury většinou těžce. Tím spíše, že v zahraničí neměly pracovní náplň a trávily čas převážně sami nebo s dětmi doma. V níže uvedených výpovědích respondentů můžeme vidět, že někdy zahraniční výjezd způsobil krach manželství či partnerství.

V Indii a v Číně se rovněž čeští manažeři obávali o bezpečí rodiny z důvodu mnoha zdravotních rizik.

„Ze své zkušenosti mohu říct, že rodinu bych s sebou do zahraničí ani nedoporučoval. Potom člověk bere ohled i na rodinu, ať je to nemoc či cokoliv jiného. Má různé rodinné závazky, které člověka od práce odvádí. Člověk se pak nemůže své práci stoprocentně věnovat. Rodinu bych tedy nedoporučoval, spíš častější výjezdy

domů do Evropy, do Česka. Anebo také častější návštěvy rodiny, aby se rodina častěji mohla podívat do Indie. Bavíme se o Indii, něco jiného by to bylo v Německu, v Chorvatsku atd.

„Měli jsme s manželkou plány, že tam budou se mnou dva roky. Nakonec tam byli se mnou dva měsíce. Mladší dcera to tam nemohla vydržet, nemohla se s tou kulturou sžít, hrozně jí vadil v Indii ten nepořádek, ta hygiena.“ (Respondent č. 6, Čech).

„Když jste v Číně s rodinou, tak největší stres způsobuje, jak je zabezpečená rodina. Aby ten barák, kde bydlí, jí nespádl na hlavu, aby se tam dalo žít. Měl jsem od začátku do konce v Číně rodinu. Ze začátku to tam pro mou ženu bylo velice těžké. Vadilo jí například, že lidi osahávali naše malé děti, protože byli jiné, blondaté. Když jste v neděli na procházce a každý se chce s vašimi dětmi fotit, tak je to obtěžující.“ (Respondent č. 8, Čech).

„Měl jsem s sebou v Indii přítelkyni, která to nezvládla, a já se jí ani nedivím, protože prvního půl roku jsem chodil domů jenom spát, takže to pro ni také nebylo optimální. Nebylo to jednoduché. Nějak to nevyšlo, takže to by takový osobní problém.

Doporučil bych pobyt s vlastní rodinu, pokud děti mají pět let a více. Zdravotní rizika v Indii jsou vysoká.

Pokud si člověk vezme do takhle složitého prostředí rodinu, tak se o ni musí odpovídajícím způsobem starat, což já jsem moc nedělal, protože jsem byl pracovně tak vytížen, že jsem prostě na ni neměl čas. Myslím, že to byla základní chyba. Pokud si tam člověk vezme rodinu, je to další práce.“ (Respondent č. 7, Čech).

„Zahraniční pobyt bych doporučil jednoznačně bez rodiny!!! Patnáct vykřičníků! Preferuji jednoznačně radši možnost častých vzájemných návštěv. To platí pro Indii. Protože je pobyt časově omezený, dá se to překousnout oboustranně. Měl jsem doma roční dítě. Má žena byla trpělivá.“ (Respondent č. 9, Čech).

„Jestli brát s sebou do zahraničí rodinu, to bude asi individuální. Já už vím, já už neváhám. Nebrat. Kvůli Indii se teď rozvádíme. Pět měsíců tam byla se mnou manželka a syn. Až druhý rok, první rok jsem tam byl sám. Když byl podepsaný kontrakt, za měsíc nebo za dva do Indie přijela manželka se synem a bydleli tam pět měsíců se mnou. Poslední měsíc už málem nevydrželi, protože nevěděli, co by tam měli dělat, málem se ukousali nudou. Pátý měsíc už koukali na kalendář a na hodinky, kdy to letí zpět. Měl jsem práci a rodina byla určitá starost navíc.

Kdo má děti, ať je tam radši nevozí. To až bude Indie rozvinutější, až tam budou normální podmínky pro Evropany.

Vůbec nejlepší by bylo, když by firma z Česka dokázala v Indii nabídnout nějakou práci manželce, aby byla zaměstnaná a měla nějakou náplň dne. Nemusí to být na plný úvazek, nemusí to být náročná, zodpovědná práce, nýbrž něco, čím by se zabavila.

Debatovali jsme s kolegy, při jakém stavu je nejlepší jet na dlouhodobý pracovní pobyt do zahraničí. Náš závěr – nejlepší je vyjet, pokud je člověk svobodný anebo rozvedený. Pokud děti – tak dospělé, samostatné a už pryč z původní rodiny. Pokud dítě není dospělé nebo samostatné, tak toto odloučení nebo přestěhování do jiné země je vytržením z vlastní komunity.“ (Respondent č. 1, Čech).

10.1.6. Nedostatek opor

Nedostatek opory od mateřské vysílající firmy z ČR

Většina českých manažerů ve svých výpovědích uvádí, že při dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí velmi postrádali oporu od vysílající firmy v České republice. Byli přesvědčeni, že mateřská firma bude mít zájem na efektivitě a prosperitě

dceřiné společnosti v zahraničí a bude tedy oporou zaměstnanců, kteří jsou hlavními hybateli jejího zdárného rozvoje. Opak se však ukázal pravdou. Očekávaná opora jakéhokoliv charakteru od firmy v Čechách většinou nepřicházela. Byl to jeden z klíčových faktorů zvyšujících zátěž a ztěžující adaptační proces českých manažerů v zahraničí.

„Největší potíží byl postoj mateřské vysílající firmy. Protože si myslím, že žítí v Indii se dá relativně snadno zjednodušit. Byl úžasný svátek, když někdo přijel z Česka a přivez český jídlo. Jakýkoliv. Po tý cestě dvacetičtyřhodinový, ať už bylo v jakémkoliv stavu, tak to bylo vynikající. V Indii neexistuje salám, sýr, české chleba. Myslím, že bylo v silách vysílající firmy naložit jeden kontejner a dopravit to do Indie.

Mimořádný problém byl přesvědčit o něčem některé pracovníky v mateřské firmě – mateřská firma nebyla motivovaná pomáhat pobočce v Indii. Někteří nás nepodporovali a někteří pobočku v Indii naprosto veřejně odmítali. To samozřejmě naprosto komplikovalo veškerá vyjednávání. Takže když jsem potřeboval podporu IT z mateřské firmy – tak jsem si musel nejdříve vyslechnout, jak to všechno u nás v Indii blbě funguje, jak je to špatně vymyšlený a pak možná, že mi pomůžou. To bylo dost složité. Neměl jsem podporu svého šéfa a nemohl jsem ji mít. Protože ten si zakládal na tom, že to je jeho projekt a nikoho jiného k tomu nepotřebuje, to byla samozřejmě iluze. Komunikace s mateřskou firmou byla těžká, nebyla z její strany plošná podpora.“ (Respondent č. 9, Čech).

„Komunikace s firmou z Česka příliš nefungovala. Když jsem něco potřeboval, tak jsem o to požádal, ale nedostal jsem to tak rychle, tak dobře anebo jsem to nedostal vůbec. Proti tomu, kdybych si o to řekl a byl tady, v Česku. Ta vzdálenost tam hrála roli – že si na ně nemůžu došlápnout, že si nemůžu dojít, že nemám šanci, že jsem odkázaný. Ne každý na to má žaludek.“ (Respondent č. 1, Čech).

„Komunikace s mateřskou firmou z Česka nefungovala ideálně, protože je to na velkou vzdálenost.“ (Respondent č. 8, Čech).

„Pro mateřskou firmu jsme byli v Indii okrajový podnik. Bylo jasné, že na vzdálenost šest set tisíc kilometrů mateřská firma nemůže být nápomocná.“ (Respondent č. 7, Čech).

Některým respondentům se podařilo proniknout hlouběji do pozadí nefungující komunikace s mateřskou firmou. Líčení těchto záležitostí bývalo spojeno vždy s emocionální prožitkem, který se odrážel v projevu respondenta, např. ironické podbarvení hlasu, zvýšená hlasitost, mimika negativní emoce, výrazná gestikulace atd.

„Když je celkově nepřípravená pozice pro lidi, kteří jdou pracovat do Číny, tak jak může být připravený proces komunikace celkově? Dostáváte informace s kým a proč máte z firmy z Česka telefonovat, kdo vám jedinej může ty informace dát, ale fakticky ty lidi vám ty informace nedávají, protože se sami bojí. V mateřské firmě je to zařízení tak, aby se některé informace nepouštěli Číňanům. Ukazovalo se, že začalo docházet k úniku informací. Mateřská firma je tedy opatrná, sice vás do Číny vyslala, ale nechce vám říct všechny informace, aby přes vás nedošlo k úniku informací k Číňanům. Tedy některé informace byste se neměli dozvědět. Je to složitější, a když to není přesně definovaný, tak se lidi v mateřské firmě v Česku dostávají do pozice, že nevědí, které informace vám můžou pustit. Takže při komunikaci s mateřskou firmou z Číny nacházíte lidi odvážnější a méně odvážné. A líní lidé se schovávají za to, že vám žádné informace říct nemůžou. Musím říct, kdybych neměl tolik známých kolegů

v mateřské firmě, kteří mě znají z předchozí doby, tak by byl problém v Číně výrobu rozjet a vůbec tam přežít. Protože, kdybych pracoval jen se zdrojem, který jsem dostal od mě určených partnerů pro komunikaci, tak nevím, co bych v Číně dělal.

Potom jsem s tím měl problém, kdy paradoxně lidi, kteří mi nepouštěli vůbec žádné informace, tak si ještě stěžovali, že nekomunikuju. Ještě do Číny přijel šéf jednoho oddělení z firmy v České republice mi „umějt hlavu“, jak si to tedy jako představuju. A když jsem mu řekl, že vůbec nevím, proč se mnou takhle mluví, že on dal embargo na informace pro Čínu, a nechápu, jak se chce pak se mnou bavit o spolupráci, tak byl hodně překvapeným, a myslím, že někdo dostal hodně za uši. Protože to asi nebyla oficiální politika vůči Číně. Nenastavenost procesů z mateřské firmy vše hodně brzdí. Na některé lidi se zlobím, ale na některé až tak moc ne, protože oni sami nevěděli, co mají dělat. A do dneška to někteří nevědí. Vidím to jako hrozný podcenění tohoto businessu. Nikdo moc nedefinoval, jak to síto na informace má být husté. Některý lidi z mateřské firmy vědí, že máte mozek v hlavě a použijete tu informaci pro sebe a někteří vás třeba neznají tak nastoupí ta druhá hranice – neřekneme radši nic, než abychom něco pustili, a pak to prasklo, že jsme to byli my.“ (Respondent č. 4).

Subkategorie „Nedostatek opory od vysílající firmy“ má úzkou souvislost s kategorií „Nepřipravenost na pobyt v zahraničí“, viz kapitola 10.1.1., kde čeští manažeři popisují, že jim mateřská firma nezajistila dostatečnou přípravu před jejich výjezdem na dlouhodobý zahraniční pobyt.

Nedostatek opory od firmy v zahraničí

Méně často čeští manažeři uváděli, že vnímali nedostatek opory od zahraniční firmy, kde absolvovali dlouhodobý pracovní pobyt.

„Naše zajištění, zázemí, člověk z firmy v Číně, který nám v Číně měl pomáhat, nám nepomáhal. Například jsme měli autonehodu asi dvacet kilometrů od Šanghaje, nejezdily tam taxíky, policie anglicky nemluvila a člověk z firmy, který nám měl pomoci, nám řekl, že neví, kde to je, že tam nepojede. My jsme jen cítili, jak už je při pátém telefonátu našťvaný, proč mu pořád voláme. Jen se zeptal, jestli jsme někoho srazili, když jsme nikoho nesrazili, tak to asi nebylo tak podstatné.“ (Respondent č. 4, Čech).

Nedostatek pocitu bezpečí

Značným zátěžovým faktorem byl také nedostatek pocitu bezpečí. Čeští respondenti trávili svůj dlouhodobý pracovní pobyt v asijských kulturách s výrazně odlišnými hygienickými standarty a nejvíce se obávali dostupnosti a kvality zdravotní péče. Další příčinou vnímaného nebezpečí byla dopravní situace na silnicích.

„Bezpečně jsem se v Indii rozhodně necítil, tam se nemůžete cítit úplně bezpečně. Nebál jsem o to, že by mě někdo zmlátil nebo mě chtěl zastřelit, bál jsem se na silnicích. Také tam není žádná pořádná nemocnice. Také se stane, že dojde sanitce benzín. Ty hygienický standarty, které se v Indii dodržují, tak jsou úplně odlišné od těch, které známe tady.“ (Respondent č. 5, Čech).

„Mimo areál firmy, je třeba říct, že ta situace na těch silnicích v Indii není bezpečná. Ty auta, ta doprava, to nemá naprosto žádná pravidla! ... Jízda autem v Indii je riskantní, je to taková počítačová hra, kdy má člověk jen jeden život.

Mimo města nefunguje žádná zdravotnická pomoc, takže pokud by se nehoda stala mimo město, tak to by byl zásadní problém. Rozvášněný dav může být také

nebezpečný, je třeba nechodit do těch míst, noviny o tom informují. Toto je třeba nepodceňovat.“ (Respondent č. 7, Čech).

„Když jsme viděli, jak v Číně jezdí sanitky, tak to bych opravdu nechtěl, aby se mi tam něco stalo. Měli jsme obavu, jak bychom se do nemocnice dostali, kdyby se nám něco stalo.“ (Respondent č. 4, Čech).

„Indie je nebezpečná země. Pro Evropana je pobyt v Indii nebezpečný z hlediska zdraví. Není ten pobyt bezpečný – definitivně.“ (Respondent č. 9, Čech).

Subkategorie Nedostatek pocitu bezpečí souvisí též se subkategorií Odlišné stravovací a hygienické podmínky v kategorii Kulturní odlišnosti, viz kapitola 10.1.2.

Nemožnost trávit volný čas způsobem jako v domovské kultuře

Čeští manažeři ve většině případů uváděli, že během dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí pro ně nebylo možné trávit volný čas stejným způsobem jako doma. Nemohli provozovat své oblíbené koníčky z více důvodů, např. v zahraniční lokalitě nebyly vhodné klimatické či geografické podmínky nebo jejich hobby bylo v zahraničí neobvyklé a vzbuzovalo u tamní populace údiv apod. Častou příčinou však také bylo, že volného času měli nedostatek. Převážnou část svého času museli trávit na pracovišti (viz kapitola 10.1.3). Ve skromném volném čase, který jim zbyl, se snažili zabezpečit základní potřeby /nákup potravin, vyprání prádla atd./ nebo se učili cizí jazyk, aby lépe překonali jazykovou bariéru.

Skutečnost, že se manažeři nemohli věnovat ve volném čase svým oblíbeným zájmům, nepodporovala zdárný průběh adaptace, neboť ztratili důležitý „ventil“ k pravidelnému vybití nahromaděného pracovního a akulturačního stresu.

„Mám rád přírodu a moje největší hobby je vzít ruksak a jet na Šumavu a udělat nějakou túru. V Číně je to velice problematické. Jednak proto, že takovéto hobby tam vzbuzuje velký úsměv – nechápou, proč by měl někdo chodit po horách? Není to tam obvyklé. V Číně jsem vzbuzoval údiv a úsměv, když jsem někdy v sobotu či neděli vyrazil autem někam za město a s ruksakem chodil po lese. Samozřejmě turistika nebo něco takového – to tam neexistuje. To byl problém, jak mít nějaký ventil, jak třeba ze sebe dostat stres, kterého v práci bylo hodně, když jsem své nejoblíbenější hobby nemohl moc provozovat. To byla asi nejnáročnější část mé adaptace.“ (Respondent č. 2, Čech).

„Nemohl jsem v Indii trávit volný čas, jak bych chtěl a jak jsem ho předtím trávil doma. Jednak jsem v Česku hodně jezdil na horském kole, v zimě na lyžích, občas jsem hrál tenis. V Indii se nedalo dělat ani jedno, ani druhé, ani třetí. Ani jezdit na kole? Ne. Můžete ráno, dokud není teplo. Navíc, když bydlíte uprostřed města a hory jsou daleko, tak k nim nedojedete. Nebo než tam dojedete, tak je tam vedro a to už se pak v tom vedru nedá jezdit. Vedro je tam skoro po celý rok – s výjimkou ledna, února. I v prosinci může být odpoledne přes třicet.“

Já jsem hlavně žádný volný čas neměl. A času, který jsem nevěnoval práci, bylo hodně málo. Musel jsem ho věnovat tomu, abych se postaral sám o sebe. Nakoupit si, uvařit si, vyprat si, uklidit si. A když zbylo volného času pár minut navíc – tak jsem si otevřel noviny nebo pustil televizi a snažil jsem se naučit nějaká slovíčka.“ (Respondent č. 1, Čech).

„Nemohl jsem v Indii trávit čas obvyklým způsobem, protože jezdit na kole není běžné, není to ani zdravotně vhodné, zvláště když jsou vedra čtyřicet stupňů.“ (Respondent č. 7, Čech).

„Byl jsem v Indii v takové zapadlé lokalitě, moc jiných věcí, kromě té práce se tam dělat nedalo. Bylo to takové vězení.“ (Respondent č. 5, Čech).

„V Číně jsem musel trávit volný čas výrazně jiným způsobem, protože v Šanghaji téměř zelenou plochu nevidíte.“ (Respondent č. 8, Čech).

„Nemůžete se v Indii vydat s ruksakem na zádech do přírody, protože jsou tam hadi a škorpioni. Nikdy nevíte, co vás tam může potkat.“ (Respondent, č. 6, Čech).

„Měl jsem v Číně ještě jeden problém, kterej tomu všemu přidával. Byl jsem zvyklý z domova poměrně dost sportovat. V Číně jsem měl problém. Třeba vyjet si na kole jen tak nebo vyjet si na kole na výlet – to v Šanghaji v podstatě nepřichází v úvahu. To město je hrozně veliký a nabídka pro jízdu na kole je skoro nulová. A když pak vidíte ten špinavý vzduch, tak se vám na to kolo nechce, ani kdyby ta nabídka byla. Tenhle ventil mi chyběl dost.“ (Respondent č. 4, Čech).

Někdy se ve výpovědi respondentů objevovala určitá deziluze až apatie. Manažeři v zahraničí občas nepřistupovali k hledání způsobu trávení volného aktivně a kreativně. Bylo to patrně následkem vysoké zátěže a nedostatku opor při adaptačním procesu.

„Příležitostí, jak trávit volný čas, je v Indii velmi málo. Jen sport a pobyt v restauraci. Příležitostně výlety. To je nejstrašnější, když skončí pracovní týden v sobotu večer a člověk má před sebou neděli a na všech výletech už byl. Nemá tam nikoho z české republiky. Ještě tam byli tři Češi, ale s těmi už jsme si vše řekli. A teď, co s nedělí? Učit se anglický slovíčka – to člověk vydrží čtyři až pět hodin. A dál už to nejde. Já jsem produktivní člověk – pro mě to byla strašná ztráta času. Ohromná. To je největší problém člověka, kterej tam je.“ (Respondent č. 9, Čech).

B. Zátěžové faktory při fyziologické adaptaci

10.1.7. Odlišné klimatické podmínky

Čeští manažeři ve svých výpovědích uváděli rovněž těžkosti spojené s fyziologickou adaptací v zahraničí. Hovořili o zátěži spojené s klimatickými podmínkami, zejména o vysokých teplotách, výrazné vlhkosti vzduchu a znečištěném ovzduší.

„V Šanghaji je strašně znečištěné ovzduší, člověk se s radostí nadechne vzduchu tady v Evropě. Těšil jsem se na lepší vzduch do Evropy. První rok v Číně jsme skoro ani neviděli slunce. Je tam větší vlhkost vzduchu, větší teplo, stále všude klimatizace. Člověk tam má často potíže s hlasivkami.“ (Respondent č. 8, Čech).

„Člověk si v Indii na to klima zvyká hrozně pomalu. Trvalo mi tak zhruba rok, než jsem si zvykl na to vedro. Normálně se tam nechá přežít, protože je nějaká místnost v domě klimatizovaná, v hotelu je klimatizace, v autě je klimatizace, ve fabrice, v kanceláři byl alespoň větrák, v nové fabrice byla klimatizace. Nejvíce bylo 47 a 48 stupňů.“ (Respondent č. 1, Čech).

„Největší problém pro mne v Číně byl velice špatný stav životního prostředí. V Číně je vzduch mnohem horší. Praha jsou proti tomu lázně, je vidět modrá obloha.

Pekingský smog a vlhkost – z toho je člověk velice unavený. Ten mix smogu a vlhkosti je nejhorší. Člověk si ráno vyčistí zuby a už je z toho zpocený.“ (Respondent č. 2, Čech).

„Vylezete v Indii z letadla a dostanete lidově řečeno facku. Vedro, vlhko, smrad, nepořádek - úplně něco jiného, než na co jsme zvyklí. Vnitřně mě to hodně trápilo“ (Respondent č. 6, Čech).

10.2. Podpůrné faktory vnímané českými manažery během adaptace na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí

A. Podpůrné faktory při pracovní a sociální adaptaci

10.2.1. Mateřská vysílající firma z ČR

Čeští manažeři v menšině ve svých výpovědích rovněž sdělovali, že nacházeli oporu i u firmy v České republice, která je do zahraničí vyslala. Ukazuje se, že spolupráce s vysílající firmou fungovala zejména tehdy, pokud manažeři využili komunikační kanály přes své tzv. „dobré kontakty“ či pokud jednali s osobou, která měla rovněž osobní zkušenost s dlouhodobým zahraničním pracovním pobytem ve stejné zemi.

„Bylo potřeba mít kontakt s Evropou, s domácí firmou. Když jsem měl jakoukoliv potřebu, měl jsem od svého vedoucího z Čech velmi rychlou pomoc. Vedoucí z Čech měl totiž také předchozí osobní zkušenost s pobytem v Indii.“ (Respondent č. 6, Čech).

„Měl jsem v mateřské firmě v České republice dobré kontakty a s těmi komunikace z Číny fungovala.“ (Respondent č. 8, Čech).

„V době nástupu jsem měl kouče, což byl pán z mateřské firmy, který za mnou do Indie jezdil a radil mi. Bez něj bych to v žádném případě nezvládl. Byl to poradce pro profesi, kterou jsem měl v Indii dělat. V začátku mi hodně pomoh.“ (Respondent č. 7, Čech).

10.2.2. Sám sobě oporou

Být oporou sám sobě se ukázalo u většiny českých manažerů v zahraničí jako významný faktor usnadňující adaptaci. Respondenti vyjmenovávají, že nejvíce se při práci v odlišných kulturách spoléhali na své předchozí pracovní zkušenosti, na svůj „zdravý selský rozum“, jednoduše řečeno na sebe sama. Byli sami sobě svým záchranným bodem v situacích nejistoty v neznámém kulturním prostředí. Někteří pojímali absolvování zahraničního pobytu jako výzvu, která je motivovala k síle a vytrvalosti při překonávání překážek.

„Největší podporou byl pro mne v Číně můj zdravý selský rozum a moje zkušenost.“ (Respondent č. 3, Čech).

„Myslím, že pracovní pobyt v Indii je pro lidi, kteří rádi bojují, kteří mají rádi výzvy, takže se to pak dá zvládnout. Je to výzva, které se musí něco obětovat. Pro někoho je

motivace pro dlouhodobý zahraniční pobyt, že tam uspěje a ukáže v mateřské firmě, že to zvládl.“ (Respondent č. 5, Čech).

„Největší oporou jsem si byl v Indii já sám.“ (Respondent č. 7, Čech).

„V Číně mi nejvíc pomáhalo, že jsem měl zkušenosti s obdobnou prací. Bylo důležité být vytrvalý a nevzdat to.“ (Respondent č. 8, Čech).

„V Indii bylo hodně podpůrné, že jsem si priority určoval sám. To mě motivovalo k vyšším výkonům.“ (Respondent č. 9, Čech).

10.2.3. Pracovníci z hostitelské kultury

Navzdory všem výše uvedeným neshodám a nedorozuměním s podřízenými z hostitelské kultury je menšina českých manažerů považovala v zahraničí za oporu. Když uvážíme, že pracovníci z hostitelské kultury jsou jedním z hlavních elementů záruky úspěchu dceřiné firmy v zahraničí a byli pojímáni jako podpůrný faktor pouze u minima českých manažerů, ukazuje nám to, že pracovní a sociální podmínky nebyly v zahraniční firmě nastaveny optimálně.

„Hodně mi pomáhalo, že kolektiv Číňanů, který v Číně byl - i když to byli lidé, kteří měli jiný životní styl - byl pro tu práci nadšený. Bylo v tom týmu několik klíčových lidí, kteří svým přístupem a svým nadšením mi to celé ulehčovali. Cítil jsem, že se táhne za jeden provaz. Řídil jsem sedmdesát Číňanů a když je dobře namotivujete, jsou to dřiči.“ (Respondent č. 2, Čech).

„Největší oporou v Číně pro mě bylo, že ty Číňani, kteří pro mě pracovali, když jsem si je získal, tak byly schopni pracovat šest až sedm dnů v týdnu, od rána do večera. Měli za celý rok 5 dní dovolené, ani to ne.“ (Respondent č. 8, Čech).

„...Ale s mladými Indý, kteří vyšli z vysokých škol, tak s těmi se mi spolupracovalo lépe, než s lidmi v Česku.“ (Respondent č. 6, Čech).

10.2.4. Kolegové stejné národnosti v zahraničí

Čeští manažeři líčili, že velkou oporou v zahraničí byli pro ně čeští kolegové, kteří s nimi absolvovali dlouhodobý pracovní pobyt ve stejné lokalitě. Ukazuje se, že díky společnému kulturnímu zázemí a rodnému jazyku si ve výrazně odlišných kulturách mohli být účinnou oporou po stránce pracovní i sociální.

„Sešli jsme se v Číně dobrá parta sedmi lidí. To jednoznačně byla velká pomoc. Protože být v Číně s českými lidmi, se kterými si člověk vyloženě nesesedne, tak už by potom nebylo kam utéct.

...Měli jsme výhodu, než jsem přišel, tak naši čeští kolegové, kteří už v Číně byli, předtím vyjednali s jednou nemocnicí, kde mluvili anglicky a měli i mezinárodní personál, aby nám akceptovali naše zdravotní pojištění bez záloh.“ (Respondent č. 4, Čech).

„V Indii mi pomáhala česká komunita. Byli jsme tři.“ (Respondent č. 9, Čech).

„Kolegové z Čech mi v Indii hodně pomáhali. Zvláště jeden kolega, který tam se mnou byl, tak když jsme měli problémy pracovního i osobního charakteru, tak jsme je společně řešili.“ (Respondent č. 6, Čech).

„Největší oporou pro mne byly dva pracovníci z Čech, které jsem měl v Indii s sebou, kteří mi pomáhali produkt dokončit do řádné kvality.“ (Respondent č. 1, Čech).

„Pomohlo mi, že v Indii byla relativně dobrá parta Čechů.“ (Respondent č. 7, Čech).

„Měl jsem v Číně dva české kolegy, kteří už byli v Číně. Měli zkušenosti s tou zemí. To byla pomoc.“ (Respondent č. 8, Čech).

10.2.5. Náhodní znalci hostitelské kultury

Značnou oporou pro české manažery při dlouhodobém zahraničním pracovním pobytu byli lidé, kterých se mohli otevřeně zeptat na záležitosti, jimž v hostitelské kultuře nerozuměli. Manažeři se zajímali zejména o odlišné způsoby chování zaměstnanců z tamní kultury na pracovišti. Tato pomoc nebyla nikterak organizovaná, nýbrž nahodilá. Občas se českým manažerům podařilo navázat s některým z představitelů hostitelské kultury důvěrnější vztah, který umožňoval otevřenou komunikaci o kulturních specifikách. Tuto náhodnou roli „znalce hostitelské kultury“ občas přijal některý ze zaměstnanců.

V Indii musel mít každý český manažer svého osobního indického řidiče. Právě tento řidič se často stával „znalcem hostitelské kultury“, který seznamoval českého manažera se svou vlastní národní kulturou a vysvětloval mu mnohé nejasnosti a nedorozumění. Tato forma náhodné opory byla respondenty velmi oceňována. Zcela jistě se zde projevovala častá absence interkulturního tréninku před výjezdem do zahraničí.

„Měl jsem v Číně dva nebo tři Číňany, kterým jsem mohl říct tomu nerozumím, to mi hlava nebere. A oni my to vysvětlili.“ (Respondent č. 4, Čech).

„Stávalo se často, že jsem něco nepochopil v chování Indů. Takových příhod byla celá řada, od rána do večera každý den. Vždy jsem si to musel nechat vysvětlit, jak a proč atd.

Vysvětloval mi to jeden údržbář. Dnes už je to vedoucí údržbář. Byl nejvíce znalý místních poměrů. Ty ostatní byli z jiných oblastí Indie. Ne, že by neznali Indii, ale oblast, kde jsme měli dceřinou společnost, znal z tamních lidí jedině on. Pro něj některá tabu nebyla tabu. Bylo s ním možno komunikovat i o věcech, o nichž nebylo možno komunikovat s jinými.“ (Respondent č. 1, Čech).

„Hodně mi pomohl v Indii jeden člověk, byl to sice Ind, ale žil dlouho v zahraničí, měl německý pas. Byl to německý manažer, indického původu. Ten mi pomáhal vysvětlovat některé věci, které jsem v Indii obtížně chápal.

Také jsem měli velmi inteligentního řidiče, který pochopil naše kulturní standarty a mluvil s námi o věcech, o kterých by v životě nemluvil.“ (Respondent č. 9, Čech).

„Měl jsem dobrého osobního řidiče, mohl jsem se ho zeptat na všechno, čemu jsem v Indii nerozuměl, a že to bylo často. Nikdo jinej tam se mnou takhle otevřeně nemluvil. On se mnou mluvil i o věcech, o kterých není vhodné v Indii mluvit např. kasty atd. Co bylo ale zajímavý – vždycky mluvil jen uvnitř v autě, mimo auto okamžitě přestal. Když byl venku z auta, o ničem takovém mluvit nechtěl. Asi měl strach, aby ho někdo neslyšel. On mi hodně pomohl, díky němu jsem začal chápat, proč se Indové v práci

chovali tak, jak se chovali. A vůbec mě seznámil s tou kulturou a jejich zvyky.“ (Respondent č. 7, Čech).

10.2.6. Vykonávaná práce v zahraničí

Menšina českých manažerů při otázce, co jim v zahraničí bylo oporou, jmenovala svou práci. Malé procento respondentů, navzdory všem těžkostem při dlouhodobém zahraničním pobytu, shledávalo svou práci obohacující a zajímavou.

„Má práce v Číně mne velice bavila.“ (Respondent č. 2, Čech).

„Když odhlídnu od všech problémů - vlastní práce v Indii byla velmi zajímavá, protože jsem měl vynikající příležitost moci se podívat do všech oborů firmy. Získal jsem tam hodně komplexní pohled na práci, člověku to úžasně rozšíří obzor. Potká hodně zajímavých lidí. To je ohromná výhoda. Práce byla ohromně zajímavá, bral bych ji všema deseti.“ (Respondent č. 9, Čech).

10.2.7. Firma v zahraničí

Menšina českých manažerů shledávala také v určitých záležitostech oporu ve firmě v zahraničí, kde absolvovali svůj dlouhodobý pracovní pobyt. Jednalo se především o poskytování informací týkajících se zachování bezpečnosti, např. která místa v dané zahraniční lokalitě není bezpečné navštěvovat atd.

„Když jsme jeli na služební cestu, tak se o nás Číňani docela starali. Oni vědí, že Čína je nejlepší, ale má také své mouchy. Sami mi řekli: „V tomhle městě dávej pozor, tam opravdu po setmění nevycházej ven.“ Nebo se starali, aby mě někde nesrazilo auto. Myslím, že cítili, že za mě mají trochu zodpovědnost.“ (Respondent č. 4, Čech).

„Mnohokrát jsme dostali avízo přes centrálu firmy v Indii, přes personální oddělení, že budou na určitém místě nepokoje mezi hinduisty a muslimy. Dostali jsem upozornění, abychom nechodili do určitých míst. Informovali nás i osobní řidiči, kterého jsme každý měli.“ (Respondent č. 6, Čech).

„Prostředí k životu mi pomohla vytvořit firma v Indii.“ (Respondent č. 7, Čech).

10.2.8. Přítomnost rodiny v zahraničí jako podpůrný faktor

Někteří čeští manažeři vnímali přítomnost manželky, přítelkyně, případně i dětí jako jednoznačně podpůrný faktor při adaptaci na pracovní pobyt v zahraničí. I když prožívali ve výrazně odlišné národní kultuře o rodinu starost, přesto přítomnost rodinných příslušníků v zahraničí považují za velmi důležitou a přínosnou.

Ve výpovědích se ozývá i pozitivní posouzení situace, kdy může být manželka v zahraničí zaměstnána.

„Ze začátku mi v Indii hodně pomohla přítelkyně, takže když pak odešla, tak to bylo těžké.“ (Respondent č. 7, Čech).

„Rodina byla pro mě v Číně velkou oporou. To bych nechtěl, aby rodina žila někde daleko ode mě.“ (Respondent č. 8, Čech).

„Že jsem měl v Šanghaji ženu byla pro mě rozhodně opora, bez debat. Máte o ni strach či starost navíc, ale neměnil bych. Když se mě po návratu z Číny do Česka lidi z firmy, kteří měli do Číny odjíždět, ptali – tak jsem říkal, že bez rodiny bych nikam nešel. První tři měsíce v Číně bez manželky byly pro mě tak krušný, a to si myslím, že jsem docela zvyklej bejt sám. Velká výhoda byla, že moje žena v Číně dostala práci ve stejné firmě, a tak se nenudila doma.“ (Respondent č. 4, Čech).

10.3. Zátěžové faktory vnímané německými manažery během adaptace na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí

A. Zátěžové faktory při pracovní a sociální adaptaci

10.3.1. Kulturní odlišnosti

Němečtí manažeři při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí vnímali jako zátěž zejména kulturní odlišnosti hostitelských zemí. Jednalo se obdobně jako u českých manažerů o odlišnosti v komunikaci, odlišný styl řízení a odlišné vnímání času.

Odlišnosti v komunikaci

Odlišnosti ve verbální a neverbální komunikaci činily Němcům adaptační proces na práci v zahraničí více náročný. Němečtí manažeři hovoří ve svých výpovědích o obtížích v komunikaci s pracovníky z výrazně odlišných národních kultur – Číny, USA, Japonska.

„Nejobtížnější v Číně byla odlišná komunikace. Struktura čínského jazyka je totálně odlišná od německé. My Němci mluvíme německy někdy hodně rychle a naše výslovnost není až tak přesná. Není to pro Číňany až tak snadné, to stíhat. Naučil jsem se s nimi mluvit pomalu a všechno dvakrát až třikrát opakovat. Myslel jsem si, že to bude řešení. Číňani říkali ano, že všemu rozumí. Ale podle jejich činnosti jsem viděl, že nerozumí všemu, co jsem chtěl a potřeboval. Řekl jsem jim to znovu a pak jsem jim řekl, aby to zopakovali, abych viděl, že rozuměli. Protože oni by ztratili tvář, kdyby se mě ptali, co jsem říkal. Protože Číňani nechtějí říct: „Udělal jsem chybu,“ nebo „Nerozuměl jsem.“ Je pro ně velmi těžké toto říct. Když jsem jim řekl, aby zopakovali to, co jsem jim říkal, abych si ověřil, zda rozumí – některým to vadilo a některým ne.

...Není příliš snadné rozumět tváři Číňanů. To je můj dojem. Není to snadné. Můžete se dívat, jak reagují očima, ale na to je musíte znát delší dobu. Někdy jsem trochu cítil, o čem mluví, podle toho jak mluví. Na začátku na mítincích mluvili Číňani hodně nahlas. Bylo to jako křičení. Byl jsem překvapen. Nerozuměl jsem, co je toho příčinou, proč jsou tak hluční. Emoce však na nich nejsou moc vidět. Mají fixovanou tvář, jak kdyby zmrzli. Nevidíte nic. Většina Číňanů zmrzne. A dívají se dolů. Nedívají se do očí.“ (Respondent č. 1, Němec).

„Pracovníci v USA jsou velmi přátelští a nápomocní. Ale – je to jen zdvořilost. Není to opravdové. Řeknou třeba – musíš mě přijít navštívit. Ale nedělejte to! Je to stejné jakoby řekli – to máme dnes hezké počasí. Vzalo to nějaký čas, než jsem si to uvědomil. Po nějaké době poznáte, kdo to myslí vážně. To je stejné jako s jazykem, který se po nějaké době naučíte. Není to hned. Je potřeba být velmi opatrný. Je třeba se víc dívat na lidi.“ (Respondent č. 6, Němec).

„Japonci neumí říkat ne. Patří to k jejich národní mentalitě. Mají nepřímou komunikaci. My Němci jsme mnohem více přímí a otevření. Když je někde problém, tak

si to Němci řeknou a opraví to. Japonci o tom mluví třeba 8 hodin, pamatují si takové situace. To je ztráta času.“ (Respondent č. 7, Němec).

„Komunikace je v Japonsku hodně nepřímá. Japonci neřeknou přímo, když je v práci nějaký konflikt. Člověk se musí hodně ptát, než se dostane k podstatě věci. S jejich nepřímou komunikací souvisí, že neradi říkají ne, že něco nepůjde atd. Opíší to, řeknou to nějak jinak. Je nutné, nespokojit se s jednou odpovědí.

Japonci jsou mnohem více přímí, když mají s vámi současně dobrý přátelský vztah, člověk se tak dostane k více informacím.

...Japonci nevyjadřují emoce. Co se v nich odehrává, poznáte, až když tam jste déle z neverbální komunikace. Na začátku to nejde poznat.“ (Respondent č. 8, Němec).

Odlišný styl řízení

Při výkonu své manažerské profese v zahraničí se Němci často setkávali s očekáváním odlišného stylu vedení od svých podřízených z hostitelské kultury. Byť většina německých manažerů před výjezdem absolvovala v mateřské firmě interkulturní trénink, nebylo vždy snadné v průběhu zahraničního pobytu čelit každodenně tváří v tvář všem kulturním zvláštnostem v managementu. Pokud chtěli při pobytu ve výrazně odlišných národních kulturách postupovat efektivně, museli si rychle osvojit specifické přístupy ke svým zahraničním podřízeným.

„S Němci je to jednoduché, stačí říct: „Je potřeba udělat toto a toto, takový je cíl a musí ho být dosaženo za dva týdny. Záleží na tobě, jak si to zorganizuješ.“ Potřebují si určit určit „červenou nit“ a pak ji následovat, krok za krokem. Ale Číňani potřebují tuto „červenou nit“ a jednotlivé kroky vždy dost od šéfa, aby ji následovali.

Číňani nejsou tak otevření jako my Němci. My Němci nevidíme pouze jedno řešení, vidíme dvě, tři řešení. A pak diskutujeme, které řešení je to nejlepší. A Číňani to mají jinak – pokud mají zkušenost z minulosti a v minulosti to fungovalo velmi dobře, chtějí pokračovat jen touto cestou. Jestliže dostanou pravidla, po této lince se můžete pohybovat, není to problém. Ale jestliže řeknu Číňanům: „Tady je začátek a tady je konec a můžete to udělat jakkoliv,“ budou ztraceni. Není to pro ně jednoduché.“ (Respondent č. 1, Němec).

„V Rusku byl kompletně jiný styl řízení a práce. Dělali kompromisy. Pravidla tam zněla dělat kompromisy. Neměli konkrétní část, nečekali na správnou část, ale dali tam jinou. Chtěli dosáhnout cíle, a tak to dělali takhle. To nebylo důležité, jak se cíle dosáhne. To bylo úplně něco jiného, jelikož jsem to předtím neznal, tak jsem se hodně divil, co dělají.“ (Respondent č. 3, Němec).

„Další odlišnost byla v Japonsku velmi silná hierarchie na pracovišti – lidé nemohli udělat rozhodnutí sami a museli se obracet na šéfa. Spousta věcí musela být také šéfem podepsána.

...Šéf může projevit negativní emoce vůči svému podřízenému. Jednou jsem byl na svého podřízeného hodně nepříjemný, skoro jsem křičel, myslel jsem si, že to bylo moc, že jsem to přehnal. Ale pak mi bylo řečeno, že právě takové chování z hlediska silné pracovní hierarchie bylo ode mne očekáváno, bylo na místě.“ (Respondent č. 8, Němec).

Odlišné vnímání času

Němci se obdobně jako Češi setkávali při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí s odlišným přístupem k času. Jednalo se o větší zpomalení, někdy naopak o zrychlení, při plnění pracovních zakázek oproti jejich domovské německé kultuře. Jindy byli překvapeni časovou nepřesností u důležitých pracovních termínů.

„V Číně potřebujeme čas. V Evropě nemáme čas, protože všechna rozhodnutí musí být udělána hodně rychle. Konečné termíny, mítinky. Musíme se rozhodnout během patnácti minut. A potom se naučíte v Číně, že i na malé věci potřebuje dva až tři týdny. Číňani potřebují více času – to je strategie. Číňani říkají – máme čas. Tempo v Evropě je velmi rychlé. Nemůžeme jít pomalu. A potom přijdeme do Číny a Čína dokáže změnit vaši rychlost velmi brzy. Z velké rychlosti do velké pomalosti. V rozhodnutích i ve vykonávání práce.

Někdy v Číně vidíte, že města vyrostou velmi rychle a někdy velmi pomalu. Odlišné rychlosti. Je potřeba se naučit využívat tyto odlišné rychlosti a pracovat s nimi, protože někdy si můžeme uvědomit, že projekt je velmi rychlý. Pak jsme překvapení. Říkáme si: „To by v Německu trvalo půl roku,“ a v Číně je to hotovo za dva až tři týdny. V Číně je také extrémní byrokracie a na druhé straně velká rychlost.

Mnoho lidí, kteří přijedou do Číny říkají, musíme dělat toto rychleji. Na začátku bývají lidé nespokojení s rychlostí v Číně. Myslí si, že to je stejné jako v Německu, ale nerozumí kultuře.“ (Respondent č. 1, Němec).

„Byla zapotřebí delší doba, než se dal s Japonci uzavřít business. Němci, když se sejdou, uzavřou obchod během jednoho mítinku. Když se Němci sejdou kvůli obchodu, po pár úvodních zdvořilostních větách chtějí mluvit o obchodu. Japonci přistoupí k obchodu až nejdříve při třetím setkání. Jsou v tomto mnohem pomalejší než Němci. Potřebují více času na to, aby mohli věřit obchodnímu partnerovi.“ (Respondent č. 7, Němec).

„V Jižní Africe byly rozdíly v přístupu k času. Někdo chodil na schůzky včas, ale často se mi stávalo, že jsme měli naplánovanou schůzku s dodavatelem nebo se zákazníkem, kteří na schůzku vůbec nepřišli a ani se neomluvili. Kolegové mi poradili, že musím ještě cirka den před schůzkou kontaktovat dotyčnou osobu a ověřovat si, zda schůzka vůbec bude. Po několika špatných zkušenostech, kdy dodavatel či zákazník nedorazili, už jsem vždy cirka den předem vždy volala, jestli naše schůzka platí.“ (Respondenta č. 9, Němka).

Odlišné stravovací a hygienické podmínky

Jen jeden německý manažer ve své výpovědi uvádí své obtíže týkající se stravy v hostitelské kultuře.

„Ráno jsme vždy ve firmě měli korejskou snídani. Kontinentální snídani nedělali. Byli jsme překvapení. Polévka, zelí, ryby, vše velmi kořeněné. Nebylo to na začátku tak snadné. Hlavně kvůli jídlu. Byl jsem šťastný, když jsem na snídani sehnal nějaké ovoce nebo bílý chléb.“ (Respondent č. 5, Němec).

10.3.2. Nutnost nadměrné kontroly pracovníků z hostitelské kultury

Oproti českým manažerům pouze jeden německý manažer vypovídal o nezbytnosti zvýšené kontroly pracovníků z hostitelské kultury při plnění pracovních úkolů.

„Číňani se neptají, aby neztratili tvář. Je třeba za nimi chodit a ptát se, jaká je situace. Je potřeba je kontrolovat ve velmi krátkých časových rozestupech.

Často se stávalo, že Číňani měli dva měsíce zadaný úkol a den před ukončením jsem přišel a zjistil jsem, že to nemohli dokončit, protože mají spoustu problémů a otázek. Ale nepřišli sami od sebe, aby řekli: „Nemohu to dokončit, mám nějaké problémy.“ Čekají a čekají. Nechtějí udělat první krok. Měl jsem tuto zkušenost mnohokrát. Později už přišli. Ale musel jsem je kontrolovat a být víc s nimi. Mluvit s nimi, co změnit, co udělat lépe, jak to použít atd.“ (Respondent č. 1, Němec).

10.3.3. Nedostatek opor

Nedostatek pocitu bezpečí

Jen dva němečtí respondenti vypovídali o nedostatku pocitu bezpečí v průběhu svého zahraničního pobytu.

„Ve velkých městech, v New Yorku a ostatních, některá místa byla krásná a slavná, ale některé oblasti vypadaly hrozně. Některé části velkých měst jsou v USA velmi nebezpečné.

Jednou jsem bydlel s jedním kolegou ve stejném hotelu. Kolega přišel jednou večer do pokoje, v jeho pokoji byl sluha a zastřelil ho. Zemřel během několika minut. Tuhle špatnou zkušenost mám pořád v paměti. Ale tohle se může stát všude.“ (Respondent č. 2, Němec).

„...v Africe nebylo bezpečno. Do některých oblastí vůbec není vhodné pro samotné ženy vcházet. Ani ve dne, natož večer po setmění.“ (Respondentka č. 9, Němka).

Nemožnost trávit volný čas způsobem jako v domovské kultuře

Někteří němečtí manažeři ve svých výpovědích obdobně jako Češi popisovali, že při dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí neměli možnost věnovat se ve volném čase stejné zájmové činnosti jako ve své domovské kultuře. Přizpůsobili se jiným podmínkám a zvolili jiný způsob trávení volného času, který však byl zřídka plně vyhovující.

„Volný čas nebylo možné v Japonsku trávit tak jako doma, protože v místě, kde stála naše japonská firma, nebylo tolik zelených ploch. Věnoval jsem se kultuře a výletům.“ (Respondent č. 7, Němec).

„Volný čas jsme v Japonsku nejprve s manželkou trávili, že jsme navštěvovali různá místa. Pak už nás to ani moc nebavilo. Rád létám letadlem, a to bylo v Japonsku moc daleko dojet na letiště. Párkrát jsem to dělal, ale nešlo to vždy. Také všechny zelené plochy byly daleko.“ (Respondent č. 8, Němec).

„V Jižní Africe jsem nemohla trávit volný čas tak jako v Německu. Mám ráda turistiku, ale v Africe nebylo bezpečno. Do některých oblastí vůbec není vhodné pro samotné ženy vcházet. Ani ve dne, natož večer po setmění. V Jižní Africe se setmělo během okamžiku. Západ slunce byl velmi rychlý. Tak jsme chodili do velkých obchodních center, kde byla také kina, restaurace, často i divadlo. Tam se dal trávit čas bezpečně.“ (Respondentka č. 9, Němka).

Nedostatek struktury v hostitelské kultuře

Někteří němečtí manažeři ve svých výpovědích uváděli, že při svém dlouhodobém zahraničním pobytu postrádali u pracovníků z hostitelské kultury strukturovanost vzdělávacích a pracovních procesů, která je běžná v Německu.

Tento zátěžový faktor se nevyskytuje ve výpovědích českých manažerů. Zcela jistě se zde projevuje pro Němce typická potřeba organizace oproti české improvizaci (viz kapitola 3.1.1. a 3.2.1.).

„Nejvíc mi v USA vadila špatná organizace jejich práce. Učil jsem se v Německu dělat strukturovanou práci. Když to porovnáám se Spojenými Státy, tam nepracují strukturovaně. Například ani nestudují stejně dlouho jako my v Německu. Když chceme být například elektrikářem, učíme se profesi tři až tři a půl roku v praxi, a to jsem nenašel v USA. Když jsem se bavil s podřízenými v USA, nazývali se například elektrikáři, to znamená, možná si přečetli knihu nebo navštěvovali dvoutýdenní kurz a pak se nazývali elektrikáři. To nebyl opravdový background. Mají méně specialistů a jen třeba velmi rychle nabyté a povrchní vzdělání. Podřízení mi něco řekli a když se ji zeptáte, proč se tohle a tohle stalo, neumí to vysvětlit. Protože jim chybí detaily. Něco jim chybí.“ (Respondent č. 2, Němec).

„Když jsem se učil v Německu svou práci, učil jsem se postupovat v určité struktuře – a,b,c – abych došel do konce. A v Rusku začali na konci, pak došli doprostřed, pak na začátek a pak zase doprostřed. Nebyla v tom žádná struktura. To byla dobrá zkušenost.“ (Respondent č. 3, Němec).

B. Zátěžové faktory při fyziologické adaptaci

10.3.4. Odlišné klimatické podmínky

Někteří němečtí manažeři při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí vnímají jako zátěž též rozdílnost klimatických podmínek. Vyjmenovávají například častá zemětřesení, vyšší teploty a vlhkost vzduchu v Japonsku.

„Často byla v Japonsku zemětřesení. To bylo nepříjemné. Určitě třikrát do měsíce byly cítit otřesy.“ (Respondent č. 7, Němec).

„Klima bylo v Tokiu mnohem teplejší než v Německu. V létě byla velká vlhkost, bylo potřeba nosit prodyšné oblečení.“ (Respondent č. 8, Němec).

10.4. Podpůrné faktory vnímané německými manažery během adaptace na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí

A. Podpůrné faktory při pracovní a sociální adaptaci

10.4.1. Přípravenost na pobyt v zahraničí

Pracovní příprava

U souboru německých respondentů se ve výpovědích objevovaly také informace o připravenosti na pobyt v zahraničí po pracovní stránce. Němečtí manažeři uvádějí, že

měli před výjezdem odzkoušený projekt, který se měl v zahraničí realizovat. Měli zkušenost s pracovní činností, kterou měli v cizině zastávat. Byly hotové strukturované plány, pracovní rozvrhy atd. Organizace a rozplánování pracovních činností ještě před výjezdem pak byly jistě značnou oporou v průběhu realizace zahraničního pobytu.

„Do Číny jsem šel budovat závod na zelené louce. Nejdůležitější bylo, když jsem v Číně musel plánovat podnik – že jsem měl celý projekt podniku, co jsem měl udělat v Číně, připravený předem – měl jsem zkušenost s plánováním, měl jsem zkušenost, jak jsou výrobky organizovány, jaká je struktura, pracovní rozvrh atd. Měl jsem to hotové. Měl jsem celý projekt vyzkoušený. Věděl jsem, že v Číně to bude jen ve větším měřítku. Musel jsem se zabývat jen tím, jak vytvořit větší tým, jak najít kvalifikované lidi – to jsem předem udělané neměl. Jinak všechny důležité kroky jsem měl udělané předem.“ (Respondent č. 1, Němec).

„Hodně mi v Africe pomohla moje práce. Byla podobná práci, jakou jsem předtím dělala v Německu. Vždy jsem dělala mezinárodní business a v Jižní Africe to konečně byla realita. Z hlediska práce jsem byla předem dobře připravená. Celý projekt pro Jižní Afriku byl předem rozplánovaný do detailů a podle toho jsem tam pak postupovala.“ (Respondentka č. 9, Němka).

Firemní interkulturní příprava

Němečtí manažeři hovoří též o interkulturních trénincích před výjezdem, kde byli seznamováni s kulturními specifiky země, do které měli být vysláni. Tato forma vzdělání je respondenty hodnocena velmi pozitivně.

„Měl jsem třídní trénink pro lepší porozumění čínské kultuře. Bylo to organizováno naší německou mateřskou firmou. Tyto znalosti mi později mnohokrát pomohly.“ (Respondent č. 1, Němec).

„Před odjezdem do Japonska pro nás firma v Německu uspořádala seminář o interkulturních rozdílech – obecný i zaměřený na Japonsko. Měli jsem dva učitele, to bylo moc užitečné. Moc mi to pomohlo. Dozvěděli jsme se, co v Japonsku můžeme očekávat.“ (Respondent č. 7, Němec).

„Než jsem odjel do Japonska, absolvoval jsem školení o interkulturních rozdílech Japonska a Německa. Školení trvalo tři dny. Dozvěděl jsem se tam hodně důležité věci, které jsem pak v Japonsku mockrát využil.“ (Respondent č. 8, Němec).

„Německá mateřská firma zorganizovala, abych se mohla jet předem na dva týdny podívat do Jižní Afriky. Abych se mohla rozhodnout, zda tam chci vyjet pracovně na delší dobu. Německá firma určila jednu paní z firmy v Jižní Africe, aby se mi věnovala a vše mi ukázala, včetně toho, kde se co důležité pro život v Africe nachází, kam chodit nakupovat atd. To mi hodně pomohlo, to bylo výborné. Také jsem se jí mohla zeptat na cokoli v ohledně kulturních rozdílů.“ (Respondentka č. 9, Němka).

Firemní jazyková příprava

Mateřské firmy v Německu též organizovaly pro manažery výuku jazyka země, do kterých je plánovaly vyslat na dlouhodobý pracovní pobyt. Jazykové přípravné kurzy probíhaly jak v mateřských firmách v Německu před odjezdem do zahraničí, tak i v počátcích pobytu v hostitelské kultuře. Jednalo se i o výuku asijských jazyků –

čínštiny, japonštiny. Tato příprava po stránce jazyka byla považována respondenty za velmi přínosnou a usnadňující adaptační proces.

„Měl jsem ve firmě v Německu před výjezdem do Číny trénink v čínštině, jedenkrát týdně. Pak jsem jel na 3 týdny do Číny a pak zase zpět do kurzu. To my pomohlo ve výslovnosti.“ (Respondent č. 1, Němec).

„Mateřská firma zajistila, abychom prvních šest měsíců pobytu měli v Japonsku trénink, učili jsme se japonštinu. Výuka japonštiny byla úplně odlišná od stylu výuky cizího jazyka v Německu. Chtěli, abychom se učili celé velké celky, celé věty a rozuměli jim. Nevysvětlovali gramatiku, neučili jsme se slovíčka. Dalších šest měsíců jsme dva dny chodili do jazykové školy, tři dny pracovali v japonské pobočce německé firmy. Bylo nás celkem pět německých kolegů. To hodně pomohlo. Když člověk neumí jejich jazyk, nemůže se v té zemi integrovat. Jazyk byl pro mne největší oporou. Když se člověk naučí jazyk, má k Japoncům otevřené dveře.“ (Respondent č. 8, Němec).

10.4.2. Zaškolování pracovníků z hostitelské kultury v mateřské firmě

Mateřské německé firmy zajišťovaly též zaškolování pracovníků z hostitelské kultury. Cílem bylo seznámit zahraniční zaměstnance s výrobou jednotlivých produktů, ukázat jim celý výrobní proces a předat jim všechny potřebné znalosti a dovednosti, aby věděli, jak mají při práci v zahraniční pobočce postupovat, co je od nich očekáváno. Zaškolování se uskutečňovalo ve firmě v Německu a bylo německými manažery hodnoceno jako velmi podpůrné pro zdařilý průběh spolupráce a komunikace ve firmě v zahraničí.

„Trénovali jsme také Číňany v mateřské firmě v Německu. Než se začala rozbíhat pobočka v Číně, zaškolili jsme v Německu několik Číňanů. Zaškolovali jsme je 3 měsíce. A potom jsme s nimi jeli do Číny připravovat firmu. Začali jsme s nimi na začátku budovat firmu v Číně. Hodně nám to pomohlo, protože zvláště jeden Číňan mluvil hodně dobře německy, měl také německé vzdělání, žil předtím pět let v Německu a rozuměl, jak Němci myslí. Moc nám to pomohlo. A bylo také příjemné moci s ním mluvit mateřským jazykem, nepotřebovali jsme mluvit anglicky. Bylo to také dobré, když jsme v začátku byli v restauraci. V mnoha restauracích bylo menu pouze v čínštině. Bylo to moc nápomocné.“ (Respondent č. 1, Němec).

„Také jsme pozvali lidi z Keni do Německa, do naší německé firmy, aby tu nastudovali jednotlivé produkty. Chtěli jsme je zaškolit, vysvětlit jim vše ohledně výroby produktů. To se nám hodně osvědčilo. Bylo to velkou podporou při práci v Keni, že Afričani věděli, co mají dělat, co přesně od nich očekáváme, protože to předtím všechno měli možnost vidět v naší mateřské firmě.“ (Respondent č. 4, Němec).

10.4.3. Mateřská vysílající firma z Německa

Němečtí manažeři vyzdvihují ve svých výpovědích oporu mateřské firmy sídlící v Německu, která je do zahraničí vyslala. Spolupráci s mateřskou firmou hodnotí jako hladkou a velmi přínosnou i na velkou vzdálenost. Ukazuje se, na rozdíl od výpovědí českých manažerů, že podpora německé mateřské firmy měla značně organizovanou podobu. Bylo například běžné, že mateřská firma vysílala z Německa asistenty, kteří v zahraničí pomáhali vyslaným kolegům v pracovních otázkách. Jednalo se o efektivní podporu jak pracovní, tak i sociální.

„Měli jsme v Číně podporu mnoha Němců, kteří přijížděli z mateřské firmy v Německu do Číny, aby podporovali nás i Číňany. Němci trénovali také Číňany. Pracovníci z mateřské firmy nám pomáhali v Číně instalovat stroje, instalovat programy. Dávali nám lepší informace, lepší nápady, další požadavky na naše výrobky. Také mi na začátku doporučovali, jak mám mluvit s Číňanama, jak mám s nimi spolupracovat. Pak jeli domů a pak zase přijeli. Podporovali nás i jinak - šli jsme se v sobotu projít, dali jsme si společně večeři, pivo a povídali jsme o věcech, které se přihodily ten den. Společně jsme se i bavili.“ (Respondent č. 1, Němec).

„Firma, která nás z Německa do Tokia vyslala, byla velká opora! Člověk mohl domů do firmy kdykoliv zavolat, když něco potřeboval. Už jen to vědomí, že se máme kam obrátit, pomáhalo.

...Také nám z mateřské firmy z Německa poslali do Japonska lidi - asistenty, kteří nám pomáhali. Mateřská firma také zařídila v areálu našeho pracoviště v Tokiu obchod, abychom mohli nakupovat i německé věci.“ (Respondent č. 7, Němec).

„Podpora z německé firmy byla silná, kdykoliv jsme se mohli obrátit pro technickou nebo jakoukoliv jinou podporu. Také podpora z personálního oddělení z Německa byla výborná.“ (Respondent č. 8, Němec).

„Spolupráce s mateřskou firmou v Německu byla i na dálku ze střední Afriky naprosto bez problémů. Všechno fungovalo perfektně. Mohl jsem kdykoliv zavolat, napsat e-mail, že je nějaký problém. Snažili se mi z Německa pomoci co možná nejrychleji.“ (Respondent č. 4, Němec).

„Z Koreje jsem se mohl kdykoliv obrátit na kolegy i nadřízeného do mateřské firmy v Německu. Řešili jsme společně technické otázky. Spolupráce byla výborná i na dálku, vždy reagovali obratem. Využívali jsme všechny komunikační kanály – často i videokonference.“ (Respondent č. 3, Němec).

10.4.4. Strategický styl řízení německých manažerů v zahraničí

Z výpovědí německých manažerů často zaznívají strategické postupy řízení, kterými chtěli optimalizovat pracovní komunikaci se svými podřízenými při práci ve firmě pobočce v hostitelské kultuře. Je zřejmé, že při hledání efektivního přístupu ke svým podřízeným vycházeli z poznání specifik dané hostitelské kultury a ze své zkušenosti práce v manažerské pozici. Navzdory běžně silné pracovní hierarchii v určitých národních kulturách však neváhali do řízení zapojit více rovnostářský přístup, což může být ovlivněno poměrně nízkým skórem Německa v kulturní dimenzi G. Hofstede *Vzdálenost moci* /PDI = 35/ (viz kapitola 3.1., obrázek 9). Na základě výpovědí se jeví, že postupy byly účinné.

„Chtěl jsem Číňany zapojit do svých strategií - co budeme dělat příště, příští týden, čeho chceme dosáhnout. Zapojit je do rozhodnutí. Ale vím, že oni nechtěli dělat rozhodnutí. Protože, když se pro něco rozhodnou a není to dobré, mohou ztratit tvář. Nejsou tak silní v tom, aby přijali odpovědnost za něco, aby udělali rozhodnutí – takto se to bude dělat.

Jednou jsem zavolał všechny podřízené Číňany k sobě. Řekl jsem: „Nemůžeme poslat fakturu za stroj, protože máme problémy. Musíme mluvit o tom, kdo je odpovědný za tuto chybu. Je to velmi snadné. Pokud najdeme příčinu a řešení, už se nám toto v budoucnu nestane. A za toto jsem zodpovědný já, protože jsem Vám nedal tolik informací, co se může stát. Tak je to má chyba.“ To jsme udělal jako úvod k tomu,

aby i Číňani začali být otevření, k tomu, abychom našli řešení, jak bychom to mohli zlepšit. Řešení, jak můžeme dělat věci lépe. Protože hledání, kdo z Číňanů je zodpovědný za tu chybu – ty, ty nebo ty, není dobré pro budoucí spolupráci s nimi.

...Na začátku jsem bral v Číně často chyby na sebe a říkal jsem, že to je moje chyba. Co s tím můžeme udělat? Chtěl jsem Číňanům dát šanci, aby byli více otevření. A to pomohlo. Otevřelo to prostor k otevřenosti. Ptal jsem se: „Jak se můžeme tomuto vyhnout v budoucnosti, jak to můžeme dělat lépe? Když budete mít nějaké problémy, jak mám s vámi mluvit? Co můžeme dělat, abychom si lépe porozuměli?“ Cítil jsem, že je důležité, dát Číňanům šanci mluvit takovým způsobem, aby neztratili tvář. Na začátku tedy pro mne nebylo důležité, že když vezmu chybu na sebe, že můžu ztratit svou tvář. První jsem se musel otevřít já.

...Moji podřízení Číňani neměli v minulosti nikoho, kdo je kontroloval tak často jako já. Měl jsem například jednoho důležitého podřízeného čínského manažera, který říkal, že není nutné kontrolovat každý jeho krok, že to není nezbytné. A pak se něco v jeho oddělení přihodilo. Šel jsem dolů a ptal jsem se, kde je problém. A zjistil jsem, že několik součástí bylo uděláno v průběhu času špatně. Kdyby bylo všechno v pořádku, věděl bych, že ho nemusím kontrolovat. Toto se stalo vícekrát. Byl problém, jak s ním komunikovat, protože kdyby ztratilo celé jeho oddělení tvář, bylo by to špatné. Pozval jsem je ho do své kanceláře. Zavřel jsem dveře. Řekl: „Pokaždé, když mě voláte do kanceláře, říkám si - bože, co jsem zase udělal špatně?“ Bylo normální, že se pořád něco dělo, ale dal jsem mu čas to napravit. Nyní máme velmi blízký vztah. Ptal se mne, zda mu můžu dávat feedback. To byla velká změna. Chtěl začít dělat práci lépe. Řekl jsem mu, že chci, aby většinu věcí zvládal sám, že nemám čas dělat jeho práci, že to bude jediné dobře, když bude víc samostatný. Řekl jsem mu: „Budu tě podporovat, pomáhat ti, abys mohl dělat v budoucnu svou práci lépe. Jestliže neděláš svou práci dobře, je to má vina. Když budeš mít otázky, pomůžu ti.“

Číňani mi později řekli, že ode mě nikdy neočekávali, že s nimi budu pracovat ve výrobní hale. Protože největší šéf v Číně jen přijede autem a jde nahoru do své kanceláře, pije čaj s obchodními partnery a ne víc. Z mého chování, že jsem chodil dolů do výrobní haly, byli překvapeni. Řekl jsem jim, že můj cíl je, aby tato firma běžela. A firma běží jenom, když je funkční, a to ukáže práce.

...Téměř na konci dlouhodobého pobytu v Číně mi můj důležitý podřízený řekl, že měl první měsíc problém rozumět, co od něj chci. Že jsem ho kontroloval a že to byl pro něj velký tlak. A řekl: „Ale teď vám rozumím a jsem šťastný, že pro vás můžu pracovat.“

A nyní – sice to stále není stejné myšlení, konání a styl práce jako u Němců, ale Číňani v naší čínské pobočce jsou mnohem více otevření.“ (Respondent č. 1, Němec).

„Když jsem pracoval v Africe, Afričani mi říkali „velký šéfe“. Říkal jsem: „Nejsem žádný velký šéf, jsem váš kolega. Pracujeme dohromady a tak to je. Jestli budete mít otázky, odpovím na ně. Pracujeme dohromady a nehrajeme si na žádné velké šefování. Jsme si rovni a tak to je.“ Byl jsem k Afričanům otevřený a vždy mi to pomáhalo. Měl jsem s nimi vždy dobré vztahy a dosud mám. To bylo pro práci výhodou, nesnažit se být velký šéf, být na stejné úrovni. Pracovali jsme dohromady a pak jsme pili dohromady pivo. Bylo to fajn.“
(Respondent č. 4, Němec).

„Měl jsem podřízené Židy, katolíky, protestanty, různé národnosti, například Indý, a musí to vždy fungovat, musí to být stejné. I když možné věřit víc Indům nebo

Američanům než Němcům... Musíte v managementu používat svou intuici. Zvažovat všechny body, všechny souvislosti, které jdou dohromady. Jestliže zůstanete vždy v realitě a jestliže říkáte lidem pravdu, můžete mít lepší kontakt a vztahy s podřízenými pracovníky. Budou vám lépe rozumět. To mi hodně pomáhalo.“ (Respondent č. 6, Němec).

10.4.5. Sám sobě oporou

Obdobně jako čeští manažeři, i někteří němečtí manažeři byli sami sobě velkou oporou v průběhu adaptace na nové pracovní a sociální podmínky v odlišné národní kultuře.

V následujících ukázkách výpovědí hovoří o své psychické odolnosti a osobnostních dispozicích, které přispěly k jejich úspěšné integraci.

„Nikdy, nikdy jsem neměl kulturní šok. Nikdy. Pro mě to byla šance něco změnit, něco vybudovat. Samozřejmě, někdy se stalo, že jsem byl třeba vzteklý, ale to trvalo maximálně několik hodin nebo jeden den. Ale nikdy jsem si neříkal, jak já tu budu pracovat, chtěl bych jít zpět do Německa na dovolenou atd. To jsem neměl NIKDY. Čína je můj druhý domov.“ (Respondent č. 1, Němec).

„Také mi určitě v Tokiu hodně pomohlo, že jsem byl tolerantní. Ponechal jsem si svou mentalitu, nikdy jsem nezapomněl, že jsem Němec. Ale nebyl jsem dominantní, akceptoval a toleroval jsem jejich kulturu. Kolegové, kteří byli dominantní, Japonsko neměli rádi, viděli všechno černobíle. A japonská kultura určitě není černobílá.“ (Respondent č. 8, Němec).

10.4.6. Pracovníci z hostitelské kultury

Pro většinu německých manažerů byli silnou oporou v zahraničí pracovníci z hostitelské země. Navzdory kulturním odlišnostem Němci se svými podřízenými a kolegy většinou dobře vycházeli. Časté je udržování kontaktu s bývalými zahraničními kolegy i po plynutí dlouhodobého pracovního pobytu.

„Moje čínská asistentka studovala v Německu. Tak mluvila německy a anglicky a to mi moc pomáhalo.“ (Respondent č. 1, Němec).

„Také američtí kolegové byli v USA má opora, vzpomínám si především na dva. S některými kolegy z USA dosud udržuji přátelství, mám mezi nimi dosud dobré přátele. To dělá život snadnější. Je vždycky náročné dělat business, a když máte okolo lidí, kteří nedělají překážky, je to velmi nápomocné. Mám s Američany dobrou zkušenost.“ (Respondent č. 2, Němec).

„Rusové byli velmi příjemní a přátelští, nemohu si na ně v žádném případě stěžovat. Bylo to dobré, abych si hodně věcí uvědomil.“ (Respondent č. 3, Němec).

„Korejci byli v práci velmi organizovaní. Byli vždy připraveni do detailu. Člověk se jich mohl zeptat na hodně věcí a oni odpověděli. To bylo velmi dobré, protože jsme ušetřili hodně času. Vše bylo dobře organizováno. Nebyl jsem ničím nepříjemně překvapený. Stále jsem s nimi v kontaktu. Mají také dobré vzdělání a praxi. V Koreji to bylo s organizací, praxí pracovníků a jejich vzděláním podobné jako v Německu. Lidi z Koreje mají všechno předem perfektně připravené, je to možné vidět i na jejich e-mailech. Mají všechno připravené předtím, než s Vámi přijdou do kontaktu. Vše připraví a spojí všechny souvislosti, aby neztráceli při jednání čas. Korejci vždy přijdou

na pracovní mítinky včas a jsou velmi precizní. Když řeknou čas, tak ho dodrží. Všechno je zorganizované a připravené tak, že se dá ihned pracovat. Potom jim člověk může věřit. To mi při práci v Koreji všechno hodně usnadňovalo.“ (Respondent č. 5, Němec).

„S Japonci jsme našli k sobě cestu a byli pro mě velkou oporou. Japonci mi tenkrát řekli, že jsem jako vajíčko – na povrchu bílý a uvnitř žlutý – tzn. vypadám jako Evropan, ale uvnitř jsem Japonec. To bylo pro mě velké ocenění z jejich strany. Mám tam dosud přátele, které jezdím navštěvovat.“ (Respondent č. 8, Němec).

10.4.7. Silná akceptace německé kultury hostitelskou kulturou

Z výpovědí některých německých manažerů se ozývá, že pro ně při dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí byla oporou silná akceptace jejich domovské kultury hostitelskou zemí. Tento podpůrný faktor se u českých manažerů neobjevuje. Je zřejmé, že tato skutečnost působila na německé manažery v zahraničí podpůrně – vždyť úspěšnost adaptace vždy závisí na otevřenosti a vzájemném vztahu přicházející minority a většinové společnosti.

„Číňani velmi akceptují Německo. Mnohokrát se mi to v Číně ukázalo. Jeden čínský manažer z práce mne pozval domů a ukazoval mi: „To je moje lednička z Německa, to je můj kávovar také z Německa.“ Říkal: „Nekupuji čínské vybavení, kupuji kvalitní, kupuji německé.“ Mají Německo spojené s kvalitou. To se také odráželo na vztahu Číňanů k nám Němcům. Respektují nás. Myslím, že to našim vztahům hodně pomáhalo i při práci.“ (Respondent č. 1, Němec).

„Podpůrné při práci v Japonsku také bylo, že Japonci mají rádi Němce obecně jako národ.“ (Respondent č. 8, Němec).

10.4.8. Kolegové stejné národnosti v zahraničí

Jeden německý manažer hovoří též o podpoře kolegů stejné národnosti v zahraničí. Tento podpůrný faktor je však u německých manažerů též součástí organizované podpory poskytované mateřskou vysílající firmou (viz kapitola 10.4.3.).

„Měl jsem v USA německé kolegy. Ale i Němce, kteří tam žili. To byla vždy pro mě podpora a pomoc. (Respondent č. 2, Němec).

10.4.9. Náhodní znalci hostitelské kultury

Jeden německý respondent se zmiňuje ve své výpovědi i o podpoře náhodných znalců hostitelské kultury.

„Němci, kteří v USA žili, mi vysvětlili tamní zvyky. Na co bych měl být opatrný, speciální věci a tak dále. Na co bych si měl dávat pozor, co bych radši neměl dělat. To mi pomáhalo. (Respondent č. 2, Němec).

10.4.10. Přítomnost rodiny v zahraničí jako ambivalentní faktor

Když němečtí manažeři hovoří o přítomnosti manželek na jejich dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí, objevuje se v jejich výpovědích značná ambivalence. Na

jedné straně poukazují na výhodu „někoho tam s sebou mít“, na straně druhé popisují, že například pro rychlejší naučení se cizímu jazyku by bylo lepší, být v zahraničí sám.

„Při všech mých dlouhodobých pracovních pobytech jsem chtěl být nejdříve vždycky v zahraničí sám, protože jsem se chtěl naučit jazyk. Pak už jsem si vzal s sebou manželku.“ (Respondent č. 6, Němec).

„Měl jsem v Japonsku po prvním roce manželku, předtím jsem spolu chodili a aby mohla do Japonska, tak jsme se vzali.“

Bylo dobré, že jsem tam někoho měl. Ale pro to, aby se člověk rychle mohl zdokonalit v japonštině, by bylo lepší, aby mohl chodit večer mezi Japonce, bavit se s nimi. Pak by šel ten pokrok v jazyce rychleji, než když jsem byl večer doma s manželkou a bavil se německy.“ (Respondent č. 8, Němec).

11. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ

V kvalitativním výzkumu jsme se zabývali **zátěžovými a podpůrnými faktory**, které ovlivňují **pracovní a sociální adaptaci českých a německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí**. Za účelem zjištění těchto faktorů jsme provedli obsahovou analýzu výpovědí respondentů, které vznikly na základě strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami a narativním přístupem (viz kapitola 8).

Analýzovali jsme doslovnou transkripci výpovědí všech osmnácti respondentů – devíti českých a devíti německých manažerů, jejímž výsledkem je získání kategorií odpovídajících vnímaným zátěžovým a podpůrným faktorům. Některé z kategorií zastřešují též subkategorie. V kapitole 10 (10.1., 10.2., 10.3., 10.4.) uvádíme a popisujeme jednotlivé kategorie a subkategorie a dokládáme je vybranými příslušnými citacemi z výpovědí českých a německých manažerů. Výpovědi respondentů uvádíme v doslovném přepisu. Výpovědi německých manažerů jsme nejprve museli přeložit do českého jazyka.

Celkový přehled získaných kategorií zátěžových a podpůrných faktorů pro české a německé manažery uvádíme v tabulce 6. Jednotlivé kategorie jsou označeny velkými písmeny /A, B, C.../, subkategorie navíc obsahují čísla, např. A1, A2 atd. Před označení zátěžových faktorů je přidáno pro rozlišení písmeno Z /zátěž/ a před označením podpůrných faktorů je písmeno P /podpora/. Číslo v závorce za názvem kategorie /subkategorie/ značí počet českých či německých respondentů, kteří tento zátěžový nebo podpůrný faktor ve své výpovědi popisovali.

V tabulce 7 jsou vyneseny pro větší přehlednost a možnost porovnání pouze veškeré kategorie a subkategorie zátěžových faktorů vnímaných českými a německými manažery během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí. V tabulce 8 jsou prezentovány všechny kategorie a subkategorie podpůrných faktorů.

Grafické vyjádření na obrázku 11 nám ukazuje, které zátěžové faktory jsou vnímány pouze českými manažery, které jen německými manažery a jaké jsou uváděny manažery z obou národních kultur. Červený kruh značí množinu českých manažerů a modrý kruh množinu německých manažerů na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí. Jednotlivé zátěžové faktory v obdélníčkách jsou umístěny v příslušných kruzích dle toho, ve které národnosti se vyskytují. Velikosti obdélníků odpovídají číslu uvedenému

v závorce, tj. počtu respondentů, který daný zátěžový faktor ve své výpovědi zmiňoval. V průniku obou množin se nacházejí zátěžové faktory, které jsou společné oběma národním kulturám – české i německé. U těchto společných zátěžových faktorů jsou za jejich označením v závorce dvě čísla – první udává počet českých respondentů a druhé počet německých respondentů, kteří o dané zátěži při rozhovoru hovořili. U zátěžových faktorů, nacházejících se v průniku množin, vždy velikost a barva označení faktoru a obdélníčku odpovídá kultuře, kde byl majoritní počet respondentů.

Obdobně jsou graficky uspořádány podpůrné faktory na obrázku 12.

Zátěžové faktory vyskytující se pouze u českých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí

Nepřipravenost na pobyt v zahraničí

V tabulce 7 a na obrázku 11 vidíme, že pouze čeští manažeři uváděli ve svých výpovědích jako zátěžový faktor **nepřipravenost na pobyt v zahraničí /ZA/**.

Čtyři respondenti hovořili o neorganizované a chaotické formě výběru pracovníků pro dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí /ZA1 - **živelný výběr pracovníků vysílaných do zahraničí**/.

Pět respondentů si stěžovalo na **nejasné vymezení pracovních podmínek /ZA1/** před výjezdem do zahraničí. Popisovali, že mateřská vysílající firma předem nejasně definovala jejich pracovní funkci, kterou měli v zahraničí vykonávat.

Šest respondentů postrádalo ze strany mateřské vysílající firmy proškolení o kulturních specifikách země, do které měli vyjíždět /ZA3 - **absence firemní interkulturní přípravy**/.

Mimořádné výkony

Jen čeští manažeři uváděli jako zátěžový faktor při adaptaci na pracovní pobyt v zahraničí nezbytnost podávat **mimořádné výkony /ZC/**. Všech devět českých respondentů vypovídalo o každodenní extrémní náročnosti práce v zahraničí, o nutnosti dlouhodobě pracovat téměř denně vysoký počet hodin, o pocitu nesmírné odpovědnosti atd.

Přítomnost rodiny v zahraničí jako zátěžový faktor

V tabulce 7 a na obrázku 11 je patrné, že pouze čeští respondenti /5 osob/ hodnotili **přítomnost rodiny v zahraničí** jako zátěžový faktor /ZE/.

Nedostatek opor

Pouze pro české manažery byl během dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí značným zátěžovým faktorem **nedostatek opory od mateřské vysílající firmy /ZF1/**. Tento faktor uvádělo šest respondentů.

Jen jeden Čech hovořil o **nedostatku opory od firmy v zahraničí /ZF2/**.

Zátěžové faktory vyskytující se pouze u německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí

Nedostatek opor

Zátěžový faktor **nedostatek struktury v hostitelské kultuře** /ZF5/ se objevuje pouze u dvou německých manažerů. Těmto respondentům chyběla u jejich podřízených zahraničních pracovníků strukturovanost pracovních procesů, která je samozřejmá v Německu.

Společné zátěžové faktory Čechů a Němců při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí

Kulturní odlišnosti

Z tabulky 7 a na obrázku 11 je zřejmé, že k zátěžovým faktorům, které ličili jak čeští tak i němečtí manažeři, patří **kulturní odlišnosti** /ZB/.

Odlišnosti v komunikaci /ZB1/ popisovalo jako zátěžový faktor všech devět českých respondentů, ale jen čtyři němečtí respondenti.

Devět českých manažerů vnímalo při pracovním pobytu v zahraničí jako zátěž **odlišný styl řízení** /ZB2/. Z německých manažerů vnímali tento zátěžový faktor pouze tři.

Odlišné vnímání času /ZB3/ při adaptaci na pracovní pobyt v zahraniční lokalitě způsobovalo stres devíti Čechům a pouze třem Němcům.

Odlišné stravovací a hygienické podmínky /ZB4/ v zahraničí byly náročné pro pět respondentů z České republiky a pouze pro jednoho respondenta z Německa. Byť se jednalo o faktor více spjatý s fyzickým prostředím, je nutné jej též brát v úvahu, neboť ovlivňuje pracovní a sociální adaptaci.

Z výše uvedeného je patrné, že kulturní odlišnosti byly během dlouhodobého pracovního pobytu v odlišné národní kultuře výrazně více zátěžovým faktorem pro české manažery než pro německé.

Nutnost nadměrné kontroly pracovníků z hostitelské kultury

Především čeští manažeři popisovali, že se v zahraničí neobešli bez výrazně vyšší kontroly svých podřízených, než na jakou byli zvyklí ze své domovské kultury. **Nutnost nadměrné kontroly pracovníků z hostitelské kultury** /ZD/ uvádělo ve svých výpovědích osm Čechů a pouze jeden Němec.

Nedostatek opor

Společným zátěžovým faktorem Čechů a Němců pracujících v manažerských pozicích v zahraničí byl též **nedostatek pocitu bezpečí** /ZF3/. O tomto faktoru vypovídali čtyři čeští a dva němečtí respondenti.

Devět respondentů z České republiky a tři respondenti z Německa se při dlouhodobých zahraničních pobytech potýkali s **nemožností trávit volný čas způsobem jako v domovské kultuře** /ZF4/.

Opět se ukazuje, že čeští manažeři strádali větším nedostatkem opor než manažeři němečtí.

Odlišné klimatické podmínky

Tento zátěžový faktor společný Čechům i Němcům vypovídá o fyziologické adaptaci. Věnujeme mu pozornost, neboť nepřímo značně ovlivňuje adaptaci pracovní a sociální. O zátěži spojené s **odlišnými klimatickými podmínkami** /ZG/ vypovídali čtyři Češi a dva Němci. Též u tohoto zátěžového faktoru nacházíme převahu Čechů.

Podpůrné faktory vyskytující se pouze u českých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí

Vykonávaná práce v zahraničí

Jen dva čeští manažeři zmiňovali jako podpůrný faktor **práci vykonávanou v zahraničí** /PJ/.

Firma v zahraničí

Menšina Čechů nacházela oporu též u **firmy v zahraničí** /PK, 3 respondenti/.

Podpůrné faktory vyskytující se pouze u německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí

Připravenost na pobyt v zahraničí

V tabulce 8 a na obrázku 12 můžeme vidět, že podpůrný faktor **připravenost na pobyt v zahraničí** /PA/ oceňují ve svých výpovědích pouze němečtí manažeři.

Čtyři respondenti si chválí kvalitní **pracovní přípravu** /PA1/ v mateřské vysílající firmě /PA1/ před svým výjezdem na zahraniční pracovní pobyt.

Význam interkulturního tréninku před odjezdem do zahraničí, poskytnutého mateřskou vysílající firmou v Německu, uvádějí čtyři manažeři **/firemní interkulturní příprava – PA2/**.

Tři Němci zmiňují jako podpůrný faktor, že mateřská firma pro ně zajistila výuku jazyka země, kde měli absolvovat zahraniční pobyt **/firemní jazyková příprava - PA3/**.

Zaškolování pracovníků z hostitelské kultury v mateřské firmě

Tři němečtí manažeři vnímali jako podpůrný faktor **zaškolování pracovníků z hostitelské kultury v mateřské firmě** /PB/. Pro adaptaci při práci v zahraničí hodnotili jako velmi nápomocné, pokud jejich zahraniční podřízení pracovníci byli zaučeni ohledně pracovních procesů a produktů přímo v Německu.

Strategický styl řízení

Tento podpůrný faktor, přispívající ke zdařilé adaptaci v zahraničí, se objevuje pouze u německých respondentů. Ve výpovědích tří Němců zaznívají popisy **strategického stylu řízení** /PD/, který jim pomáhal lépe komunikovat s jejich podřízenými pracovníky z hostitelské kultury a dosahovat v zahraniční firmě pracovních cílů.

Silná akceptace německé kultury hostitelskou kulturou

Němcům pomáhala při adaptaci na pracovní pobyt v zahraničí též **silná akceptace jejich národní kultury hostitelskou kulturou** /PG/. Tento podpůrný faktor se objevoval ve výpovědích dvou německých respondentů.

Společné podpůrné faktory Čechů a Němců při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí

Mateřská vysílající firma

Mateřskou vysílající firmu z domovské kultury /PC/ popisovali jako podpůrný faktor v průběhu realizace dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí tři čeští respondenti a pět německých respondentů.

Sám sobě oporou

Pět českých manažerů a dva němečtí manažeři ve svých výpovědích uváděli, že při pracovním pobytu v zahraničí byli oni **sami sobě** značnou **oporou** /PE/.

Pracovníci z hostitelské kultury

Při dlouhodobém pracovním pobytu v odlišné národní kultuře byli pro příslušníky české i německé kultury oporou **pracovníci z hostitelské kultury** /PF/. Tento podpůrný faktor jmenovali tři Češi a pět Němců.

Kolegové stejné národnosti v zahraničí

Šest českých manažerů uznávalo jako podpůrný faktor **kolegy stejné národnosti v zahraničí** /PH/. Jen jeden německý manažer uváděl tento faktor.

Náhodní znalci hostitelské kultury

Jedinci - „náhodní znalci“ /PI/, kteří otevřeně seznamovali vyslané manažery se specifiky **hostitelské národní kultury**, byli vnímáni jako faktor podpory při dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí čtyřmi Čechy a jedním Němcem.

Přítomnost rodiny v zahraničí jako podpůrný faktor

Přítomnost rodiny v zahraničí /PL/ se na základě výpovědí jeví být oporou pro tři české respondenty. Dva Němci uvádějí též podporu ze strany rodiny, současně však oceňují, že mohli být v cizí zemi sami, zejména z důvodu více možností naučení se tamnímu jazyku.

Z výše uvedeného je zřejmé, že **čeští manažeři vnímají při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí více zátěžových faktorů a méně podpůrných faktorů než manažeři němečtí**. Z toho patrně plynou další prožitky a pocity českých manažerů v zahraničí, které zaznívají z jejich výpovědí:

1) Nedostatek pracovní spokojenosti a zapálení při práci v zahraničí

Z výpovědí českých manažerů častěji zaznívá, že jim při dlouhodobých pobytech v zahraničí chybělo uspokojení z vykonávané práce. Vysoké nároky a nedostatek zdrojů při práci v odlišné národní kultuře nedovolovaly vzniknout pracovní spokojenosti, natož pracovnímu zapálení /work engagement/.

„Co mi v Číně chybělo naprosto, byla denní nebo aspoň týdenní radost z práce. Aby měl člověk pocit, že něco udělal, že to dokončil a že se to povedlo.“ (Respondent č. 4, Čech).

„To už vám pak ta práce ani nepřináší radost, pak už jedete dál jen ze setrvačnosti. A na konci vidíte termín vašeho odjezdu z Indie zpět do Česka.“ (Respondent č. 9, Čech).

2) Psychické i fyzické vyčerpání z dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí

Dlouhodobý akulturační a pracovní stres v procesu adaptace českých manažerů na práci v zahraničí často vedl k jejich velkému psychickému i fyzickému vyčerpání.

„Pracoval jsem v Indii čtrnáct až osmnáct hodin denně. Sedm dnů v týdnu. Pracoval jsem hodně i předtím, než jsem šel do Indie. Vojenský dril - na to si za pár let zvyknete a už vám to nepřijde divné. Vše má ale své meze – když takto jedete osmnáct hodin sedm dní v týdnu rok a půl, tak pak jsem se divil, co se ze mě stalo. Stala se ze mě troska. Byl jsem totálně vyčerpaný. Ale úplně. Lidem z firmy z Česka jsem to mnohokrát říkal, ale nikdo to nemohl pochopit. Kdo s tím nemá zkušenost, tak to nepochopí. Byl jsem vyčerpaný totálně a úplně. Psychicky i fyzicky. Naštěstí jsem se vyhnul alkoholismu a podobně. Kdybych se tam tolik nezabýval prací, tak bych měl víc hodin volna. Je ale otázka, co je nebezpečnější – dělat víc hodin nebo mít víc hodin volna.

...Já kdybych se tam psychicky a fyzicky nezruinoval rokem a půl usilovné práce bez odpočinku mezi tím, tak bych tam vydržel další léta. Mám rád tu fabriku v té Indii, mám moc rád ty lidi. Ale prostě už jsem nemohl dál, cítil jsem, že můj výkon jde takhle dolů. A že už to nejde, že musím zmizet. Nechtěl jsem pryč, ale nemohl jsem pokračovat dál. Šéf za mě neměl nástupce, tak mě vždy požádal o měsíc, a pak o deset dní, ale už to dál nešlo.“ (Respondent č. 6, Čech).

„Byl jsem v Indii poslední čtyři měsíce sám, bez manželky. Pracoval jsem od rána do pozdního večera. Už mě z toho hrabalo. Manželka byla doma a já tam byl čtyři měsíce, než jsme se dostal domů zpátky. A to přijdete domů, lehnete do postele a jen koukáte, jak se točí ventilátor ... a NIC. Všechno tupý, pustý... /napodobuje zvuk ventilátoru/. Šílený depky. A když přijde monzun, prší, čtrnáct dní prší. A teď přijdete domů, a co? Hrozný. Hrozný. A co je nejhorší, v práci jsou pořád stejní lidi. My tam máme se zahraničníma pracovníkama vybudovaný pěkný bydlení, ale zase – stejní lidi. To je jak Big brother.“ (Respondent č. 5, Čech).

3) Lhostejnost k práci v zahraničí

Nedostatek pracovního naplnění a značné psychické vyčerpání často vyústily ve lhostejnost a zklamání z práce v zahraniční firmě.

„Upřímně řečeno, moc jsem té práci v Číně nepřikládal smysl. Protože chodit si denně na několik hodin denně někam sednout a mít v podstatě kurz čínštiny, tak to byla trochu ztráta času. Když stejně se to rozhodnutí udělalo jinde. Rozdaly se úkoly, sebraly se výpovědi, ale tým jako takový se nikdy na ničem moc nedohodl.“ (Respondent č. 8, Čech).

„... Ale snažili jsme si ten víkend, pokud to šlo, ponechat pro sebe. Hlavně postupem doby, když jsme viděli, že ten posun v práci není vůbec úměrný našemu nasazení. Tak

jsme si začali říkat, jestli není zbytečné se ničit, když se to vlastně nikam neposune. Musíme tu kouli valit pomalu, ale pořád. Právě proto, že člověk sobotu strávil nad něčím, co v pondělí ráno vzal a vyhodil, právě proto, že neměl správné informace.“ (Respondent č. 3, Čech).

4) Pocity viny za své chování k podřízeným z hostitelské kultury

Výrazná náročnost práce v zahraničí se současným nedostatkem podpůrných zdrojů způsobovaly, že čeští manažeři začali ventilovat své negativní emoce při komunikaci se svými podřízenými z hostitelské kultury. Za své projevy vzteku a agrese vůči zahraničním pracovníkům pak mnohdy trpěli pocity viny.

„Když člověk na Indý trochu houkne, tak chlapi Indové nemaj daleko k tomu se rozbřechet. Ale myslím, že to je na jednu stranu účelový. Indové neváhají se k emocím uchýlit. Často jsem si připadal, že jsem byl k Indům hulvátskej a neurvalej. Ale když jsem to pak probíral zpětně, tak jsem viděl, že v devadesáti procentech případů jsem měl právo takovej být. Protože by to jinak prostě nešlo. Ale na druhou stranu jsem z toho měl špatný pocity...“

Například náš účetní zacházel s Indama hrozně neurvale. Říkal jsem mu: „Dělej si to, jak chceš, ale když jsem tady já, tak to nedělej. Aby sis nechal podávat šanon, na kterej dosáhneš.“ A on na to schválně volal chlapíka, který tam naběh a ten šanon mu podal. Říkám mu: „Tak se natáhni, to je zbytečný takhle ty lidi trénovat.“ On se k Indům choval mnohem hůř než já.“ (Respondent č. 7, Čech).

„Indové jsou lachni, pomalí a je tendencí říkat, že jsou hloupí. To znamená, že jim člověk zadá určitý úkol a oni přinesou něco jiného. Já bych si nedovolil tvrdit, že je někdo hloupý, generálně o národu. Je pravda, že to působí dojmem, že ta koncentrace té hlouposti je v Indii vyšší. Řekněme, že jsou jenom ve větší pohodě. Takže výsledky práce buď byly pozdě nebo minuly cíl. Vychází to z jejich mentality. To jak Evropan nechápe styl jejich života, tak nechápe ani styl jejich práce.“

Odmítal jsem Indý chápat, odmítal jsem se s tím ztotožnit. Odmítal jsem tomu vůbec porozumět. Indické pseudovstřícné chování vůči lidem, jejich mentalita být u toho, kde se něco děje - to jsem nesnášel. Viděl jsem to jako silně pokrytecké. Zuřil jsem – to mi pomáhalo vždycky. Pak jsem jim to dal pocítit. A oni to respektovali, ale já z toho měl nakonec výčitky.“ (Respondent č. 9, Čech).

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu se jeví, že u českých manažerů přemíra zátěže a nedostatek opory v průběhu dlouhodobého zahraničního pracovního pobytu vedla k jejich nízké pracovní spokojenosti, výraznému psychickému vyčerpání, lhostejnosti vůči práci a k pocitům viny za nevhodné chování vůči jejich podřízeným pracovníkům z hostitelské kultury. Tyto charakteristiky se v průběhu adaptace na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí neobjevují v tak vysoké míře u německých manažerů.

V následujícím **kvantitativním výzkumu** jsme se rozhodli ověřit, zda jsou při absolvování dlouhodobého zahraničního pracovního pobytu ve výše popsaných čtyřech charakteristikách statisticky významné **rozdíly mezi českými a německými manažery**. A rovněž zda tyto charakteristiky souvisí s výskytem **syndromu vyhoření**.

Tab. 6 Celkový přehled zátěžových a podpůrných faktorů vnímaných českými a německými manažery při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí

Čeští manažeři v zahraničí N = 9		Němečtí manažeři v zahraničí N = 9	
Zátěžové faktory	Podpůrné faktory	Zátěžové faktory	Podpůrné faktory
<u>Zátěžové faktory při pracovní a sociální adaptaci</u>	<u>Podpůrné faktory při pracovní a sociální adaptaci</u>	<u>Zátěžové faktory při pracovní a sociální adaptaci</u>	<u>Podpůrné faktory při pracovní a sociální adaptaci</u>
ZA) Nepřípravenost na pobyt v zahraničí ZA1) Živelný výběr pracovníků vysílaných do zahraničí (4) ZA2) Nejasné vymezení pracovních podmínek (5) ZA3) Absence firemní interkulturní přípravy (6) ZB) Kulturní odlišnosti ZB1) Odlišnosti v komunikaci (9) ZB2) Odlišný styl řízení (9) ZB3) Odlišné vnímání času (9) ZB4) Odlišné stravovací a hygienické podmínky (5) ZC) Mimořádné výkony (9) ZD) Nutnost nadměrné kontroly pracovníků z hostitelské kultury (8)	PA) --- PB) --- PC) Mateřská vysílající firma z ČR (3) PD) --- PE) Sám sobě oporou (5) PF) Pracovníci z hostitelské kultury (3) PG) --- PH) Kolegové stejné národnosti v zahraničí (6) PI) Náhodní znalci hostitelské kultury (4) PJ) Vykonávaná práce v zahraničí (2)	ZA) --- ZB) Kulturní odlišnosti ZB1) Odlišnosti v komunikaci (4) ZB2) Odlišný styl řízení (3) ZB3) Odlišné vnímání času (3) ZB4) Odlišné stravovací a hygienické podmínky (1) ZC) --- ZD) Nutnost nadměrné kontroly pracovníků z hostitelské kultury (1) ZE) --- ZF) Nedostatek opor ZF1) --- ZF2) --- ZF3) Nedostatek pocitu bezpečí (2)	PA) Přípravenost na pobyt v zahraničí PA1) Pracovní příprava (4) PA2) Firemní interkulturní příprava (4) PA3) Firemní jazyková příprava (3) PB) Zaškolování pracovníků z hostitelské kultury v mateřské firmě (3) PC) Mateřská vysílající firma z Německa (5) PD) Strategický styl řízení německých manažerů v zahraničí (3) PE) Sám sobě oporou (2) PF) Pracovníci z hostitelské kultury (5)

Pokračování Tab. 6 Celkový přehled zátěžových a podpůrných faktorů vnímaných českými a německými manažery při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí

Čeští manažeři v zahraničí N = 9		Němečtí manažeři v zahraničí N = 9	
Zátěžové faktory	Podpůrné faktory	Zátěžové faktory	Podpůrné faktory
<p>ZE) Přítomnost rodiny v zahraničí jako zátěžový faktor (5)</p> <p>ZF) Nedostatek opor ZF1) Nedostatek opory od mateřské vysílající firmy (6)</p> <p>ZF2) Nedostatek opory od firmy v zahraničí (1)</p> <p>ZF3) Nedostatek pocitu bezpečí (4)</p> <p>ZF4) Nemožnost trávit volný čas způsobem jako v domovské kultuře (9)</p> <p>ZF5) ---</p> <p><u>Zatěžové faktory při fyziologické adaptaci</u></p> <p>ZG) Odlišné klimatické podmínky (4)</p>	<p>PK) Firma v zahraničí (3)</p> <p>PL) Přítomnost rodiny v zahraničí jako podpůrný faktor (3)</p>	<p>ZF4) Nemožnost trávit volný čas způsobem jako v domovské kultuře (3)</p> <p>ZF5) Nedostatek struktury v hostitelské kultuře (2)</p> <p><u>Zatěžové faktory při fyziologické adaptaci</u></p> <p>ZG) Odlišné klimatické podmínky (2)</p>	<p>PG) Silná akceptace německé kultury hostitelskou kulturou (2)</p> <p>PH) Kolegové stejné národnosti v zahraničí (1)</p> <p>PI) Náhodní znalci hostitelské kultury (1)</p> <p>PJ) ---</p> <p>PL) Přítomnost rodiny v zahraničí jako ambivalentní faktor (2)</p>

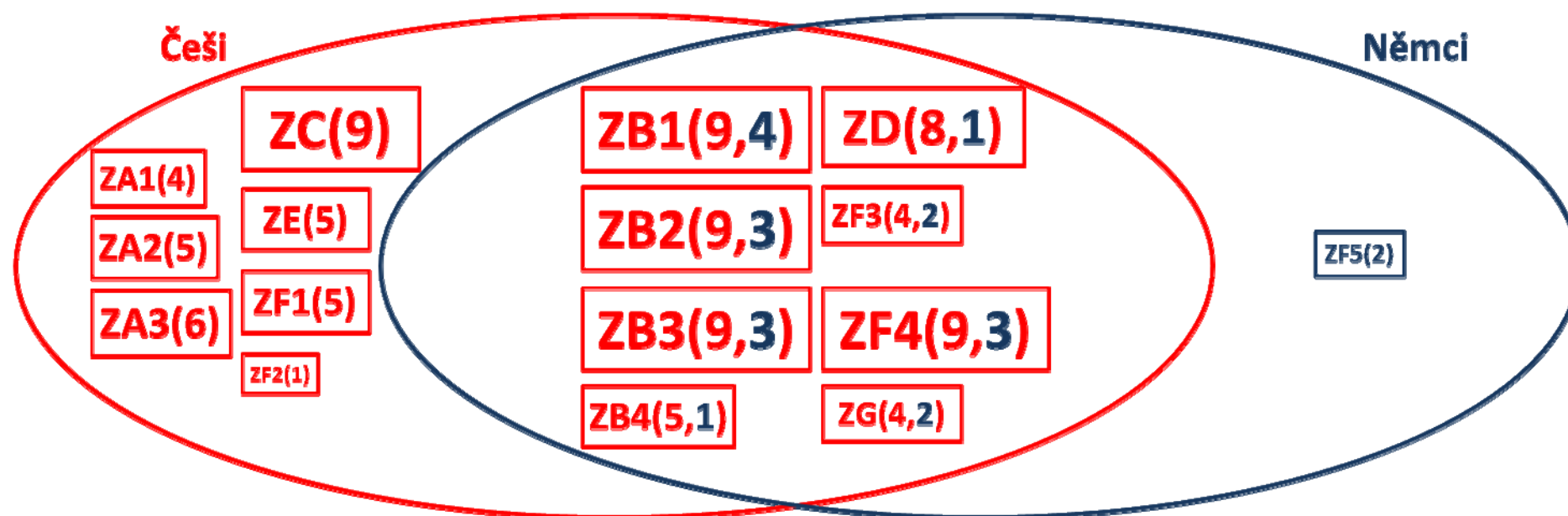
Tab. 7 Celkový přehled zátěžových faktorů vnímaných českými a německými manažery při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí

Zátěžové faktory Čechů v zahraničí	Zátěžové faktory Němců v zahraničí
Označení kategorie a subkategorie	Označení kategorie a subkategorie
<u>Zátěžové faktory při pracovní a sociální adaptaci</u>	<u>Zátěžové faktory při pracovní a sociální adaptaci</u>
ZA) Nepřipravenost na pobyt v zahraničí	---
ZA1) Živelný výběr pracovníků vysílaných do zahraničí (4)	---
ZA2) Nejasné vymezení pracovních podmínek (5)	---
ZA3) Absence firemní interkulturní přípravy (6)	---
ZB) Kulturní odlišnosti	ZB) Kulturní odlišnosti
ZB1) Odlišnosti v komunikaci (9)	ZB1) Odlišnosti v komunikaci (4)
ZB2) Odlišný styl řízení (9)	ZB2) Odlišný styl řízení (3)
ZB3) Odlišné vnímání času (9)	ZB3) Odlišné vnímání času (3)
ZB4) Odlišné stravovací a hygienické podmínky (5)	ZB4) Odlišné klimatické podmínky (1)
ZC) Mimořádné výkony (9)	---
ZD) Nutnost nadměrné kontroly pracovníků z hostitelské kultury (8)	ZD) Nutnost nadměrné kontroly pracovníků z hostitelské kultury (1)
ZE) Přítomnost rodiny v zahraničí jako zátěžový faktor (5)	---
ZF) Nedostatek opor	ZF) Nedostatek opor
ZF1) Nedostatek opory od mateřské vysílající firmy z ČR (5)	---
ZF2) Nedostatek opory od firmy v zahraničí (1)	---
ZF3) Nedostatek pocitu bezpečí (4)	ZF3) Nedostatek pocitu bezpečí (2)
ZF4) Nemožnost trávit volný čas způsobem jako v domovské kultuře (9)	ZF4) Nemožnost trávit volný čas způsobem jako v domovské kultuře (3)
---	ZF5) Nedostatek struktury v hostitelské kultuře (2)
<u>Zátěžové faktory při fyziologické adaptaci</u>	<u>Zátěžové faktory při fyziologické adaptaci</u>
ZG) Odlišné klimatické podmínky (4)	ZG) Odlišné klimatické podmínky (2)

Tab. 8 Celkový přehled podpůrných faktorů vnímaných českými a německými manažery při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí

Podpůrné faktory Čechů v zahraničí	Podpůrné faktory Němců v zahraničí
Označení kategorie a subkategorie	Označení kategorie a subkategorie
<u>Podpůrné faktory při pracovní a sociální adaptaci</u>	<u>Podpůrné faktory při pracovní a sociální adaptaci</u>
---	PA) Přípravenost na pobyt v zahraničí
---	PA1) Pracovní příprava (4)
---	PA2) Firemní interkulturní příprava (4)
---	PA3) Firemní jazyková příprava (3)
---	PB) Zaškolování pracovníků z hostitelské kultury v mateřské firmě (3)
PC) Mateřská vysílající firma z ČR (3)	PC) Mateřská vysílající firma z Německa (5)
---	PD) Strategický styl řízení německých manažerů v zahraničí (3)
PE) Sám sobě oporou (5)	PE) Sám sobě oporou (2)
PF) Pracovníci z hostitelské kultury (3)	PF) Pracovníci z hostitelské kultury (5)
---	PG) Silná akceptace německé kultury hostitelskou kulturou (2)
PH) Kolegové stejné národnosti v zahraničí (6)	PH) Kolegové stejné národnosti v zahraničí (1)
PI) Náhodní znalci hostitelské kultury (4)	PI) Náhodní znalci hostitelské kultury (1)
PJ) Vykonávaná práce v zahraničí (2)	---
PK) Firma v zahraničí (3)	---
PL) Přítomnost rodiny v zahraničí jako podpůrný faktor (3)	PL) Přítomnost rodiny v zahraničí jako ambivalentní faktor (2)

Obr. 11 Grafické vyjádření zátěžových faktorů vnímaných českými a německými manažery v zahraničí /počet respondentů v závorce/



Zátěžové faktory Čechů v zahraničí

ZA) Nepřípravenost na pobyt v zahraničí

ZA1) Živelný výběr pracovníků vysílaných do zahraničí

ZA2) Nejasné vymezení pracovních podmínek

ZA3) Absence firemní interkulturní přípravy

ZB) Kulturní odlišnosti

ZB1) Odlišnosti v komunikaci

ZB2) Odlišný styl řízení

ZB3) Odlišné vnímání času

ZB4) Odlišné stravovací a hygienické podmínky

ZC) Mimořádné výkony

Zátěžové faktory Němců v zahraničí

ZB) Kulturní odlišnosti

ZB1) Odlišnosti v komunikaci

ZB2) Odlišný styl řízení

ZB3) Odlišné vnímání času

ZB4) Odlišné klimatické podmínky

Zátěžové faktory Čechů v zahraničí

ZD) Nutnost nadměrné kontroly

pracovníků z hostitelské kultury

ZE) Přítomnost rodiny v zahraničí jako zátěžový faktor

ZF) Nedostatek opor

ZF1) Nedostatek opory mateřské vysílající firmy z ČR

ZF2) Nedostatek opory firmy v zahraničí

ZF3) Nedostatek pocitu bezpečí

ZF4) Nemožnost trávit volný čas způsobem jako v domovské kultuře

ZG) Odlišné klimatické podmínky

Zátěžové faktory Němců v zahraničí

ZD) Nutnost nadměrné kontroly

pracovníků z hostitelské kultury

ZF) Nedostatek opor

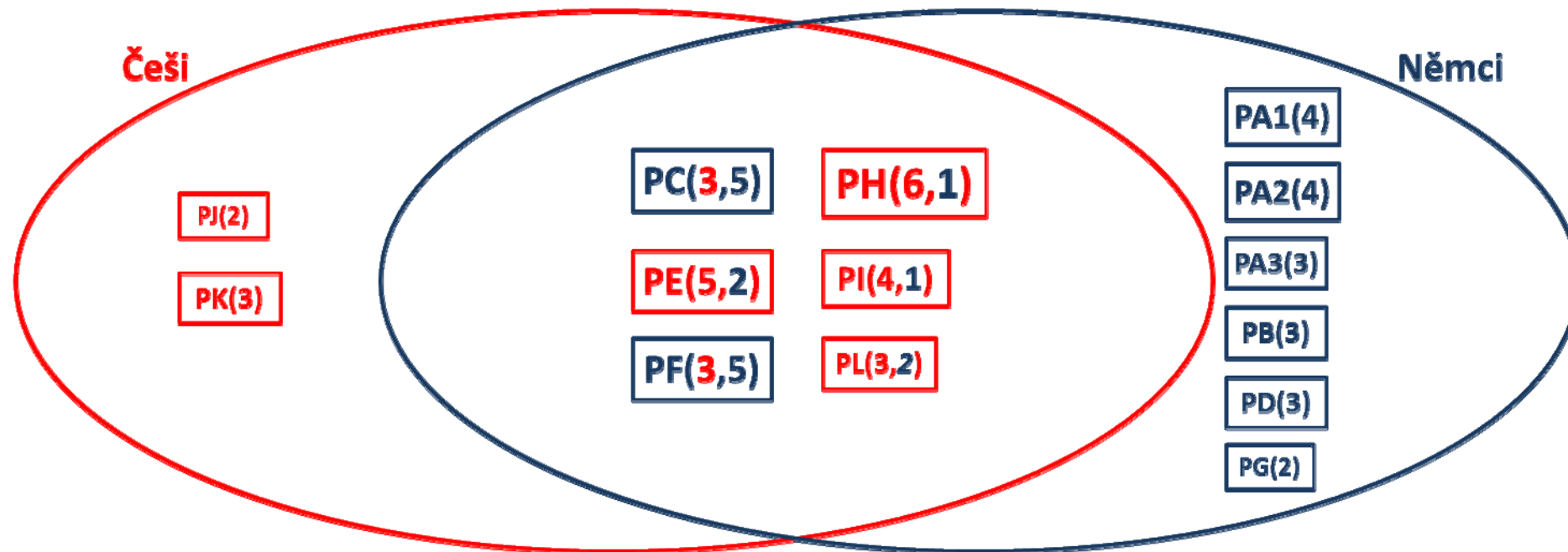
ZF3) Nedostatek pocitu bezpečí

ZF4) Nemožnost trávit volný čas způsobem jako v domovské kultuře

ZF5) Nedostatek struktury v hostitelské kultuře

ZG) Odlišné klimatické podmínky

Obr. 12 Grafické vyjádření podpůrných faktorů vnímaných českými a německými manažery v zahraničí /počet respondentů v závorce/



Podpůrné faktory Čechů v zahraničí

PC) Mateřská vysílající firma z ČR

PE) Sám sobě oporou

Podpůrné faktory Němců v zahraničí

PA) Přípravenost na pobyt v zahraničí
PA1) Pracovní příprava

PA2) Firemní interkulturní příprava
PA3) Firemní jazyková příprava
PB) Zaškolování pracovníků z hostitelské kultury v mateřské firmě

PC) Mateřská vysílající firma z Německa

PD) Strategický styl řízení německých manažerů v zahraničí

PE) Sám sobě oporou

Podpůrné faktory Čechů v zahraničí

PF) Pracovníci z hostitelské kultury

PH) Kolegové stejné národnosti v zahraničí

PI) Náhodní znalci hostitelské kultury

PJ) Vykonávaná práce v zahraničí

PK) Firma v zahraničí

PL) Přítomnost rodiny v zahraničí jako podpůrný faktor

Podpůrné faktory Němců v zahraničí

PF) Pracovníci z hostitelské kultury

PG) Silná akceptace německé kultury hostitelskou kulturou

PH) Kolegové stejné národnosti v zahraničí

PI) Náhodní znalci hostitelské kultury

PL) Přítomnost rodiny v zahraničí jako ambivalentní faktor

KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

12. CÍLE VÝZKUMU A HYPOTÉZY

Cílem našeho kvantitativního výzkumu bylo ověřit výsledky získané ve výše uvedeném výzkumu kvalitativním.

Našimi **dílními cíli** bylo především ověřit, zda:

1) Čeští a němečtí manažeři pracující na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí vykazují odlišnosti v porovnání s kontrolní skupinou, tj. s manažery pracujícími v jejich domovské kultuře /v České republice a v Německu/ v následujících ukazatelích:

- pracovní nadšení;
- psychické vyčerpání z práce;
- lhostejnost k práci;
- pocity viny, za postoje ke kolegům;
- prvky syndromu vyhoření.

2) Čeští manažeři pracující na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí vykazují odlišnosti v porovnání s německými manažery pracujícími na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí v následujících ukazatelích:

- pracovní nadšení;
- psychické vyčerpání z práce;
- lhostejnost k práci;
- pocity viny, za postoje ke kolegům;
- prvky syndromu vyhoření.

Hypotézy

Výše uvedené výzkumné cíle zpřesňujeme a formulujeme ve formě **hypotéz**:

H₀₁: Není rozdíl mezi skupinami všech manažerů v průměrném vnímání nadšení prací.

Bude-li hypotéza **H₀₁** zamítnuta, budou rozdíly mezi skupinami manažerů dále specifikovány pomocí následujících hypotéz:

- **H_{01a}**: Není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a českými manažery v České republice v průměrném vnímání nadšení prací.
- **H_{01b}**: Není rozdíl mezi německými manažery v zahraničí a německými manažery v Německu v průměrném vnímání nadšení prací.

- **H_{01c}:** Nemí rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání nadšení prací.
- **H_{01d}:** Nemí rozdíl mezi českými manažery v České republice a německými manažery v Německu v průměrném vnímání nadšení prací⁴.

Hypotéza H_{01c} bude testována i v případě nezamítnutí hypotézy H₀₁ z důvodu podrobnějšího zkoumání rozdílů mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí.

H₀₂: Nemí rozdíl mezi skupinami všech manažerů v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

Bude-li hypotéza H₀₂ zamítnuta, budou rozdíly mezi skupinami manažerů dále specifikovány pomocí následujících hypotéz:

- **H_{02a}:** Nemí rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a českými manažery v České republice v průměrném vnímání psychického vyčerpání.
- **H_{02b}:** Nemí rozdíl mezi německými manažery v zahraničí a německými manažery v Německu v průměrném vnímání psychického vyčerpání.
- **H_{02c}:** Nemí rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání psychického vyčerpání.
- **H_{02d}:** Nemí rozdíl mezi českými manažery v České republice a německými manažery v Německu v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

Hypotéza H_{02c} bude testována i v případě nezamítnutí hypotézy H₀₂ z důvodu podrobnějšího zkoumání rozdílů mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí.

H₀₃: Nemí rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání pracovní lhostejnosti.

Bude-li hypotéza H₀₃ zamítnuta, budou rozdíly mezi skupinami manažerů dále specifikovány pomocí následujících hypotéz:

- **H_{03a}:** Nemí rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a českými manažery v České republice v průměrném vnímání pracovní lhostejnosti.
- **H_{03b}:** Nemí rozdíl mezi německými manažery v zahraničí a německými manažery v Německu v průměrném vnímání pracovní lhostejnosti.
- **H_{03c}:** Nemí rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání pracovní lhostejnosti.
- **H_{03d}:** Nemí rozdíl mezi českými manažery v České republice a německými manažery v Německu v průměrném vnímání pracovní lhostejnosti.

⁴ Hypotézy H_{01d}, H_{02d}, H_{03d}, H_{04d}, H_{05d} nevyplývají se stanovených cílů, budou verifikovány pouze s ohledem na celkové uchopení dané problematiky.

Hypotéza H_{03c} bude testována i v případě nezamítnutí hypotézy H_{03} z důvodu podrobnějšího zkoumání rozdílů mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí.

H_{04} : Nemá rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání viny.

Bude-li hypotéza H_{04} zamítnuta, budou rozdíly mezi skupinami manažerů dále specifikovány pomocí následujících hypotéz:

- **H_{04a} :** Nemá rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a českými manažery v České republice v průměrném vnímání viny.
- **H_{04b} :** Nemá rozdíl mezi německými manažery v zahraničí a německými manažery v Německu v průměrném vnímání viny.
- **H_{04c} :** Nemá rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání viny.
- **H_{04d} :** Nemá rozdíl mezi českými manažery v České republice a německými manažery v Německu v průměrném vnímání viny.

Hypotéza H_{04c} bude testována i v případě nezamítnutí hypotézy H_{04} z důvodu podrobnějšího zkoumání rozdílů mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí.

H_{05} : Nemá rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

Bude-li hypotéza H_{05} zamítnuta, budou rozdíly mezi skupinami manažerů dále specifikovány pomocí následujících hypotéz:

- **H_{05a} :** Nemá rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a českými manažery v České republice v průměrném vnímání syndromu vyhoření.
- **H_{05b} :** Nemá rozdíl mezi německými manažery v zahraničí a německými manažery v Německu v průměrném vnímání syndromu vyhoření.
- **H_{05c} :** Nemá rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání syndromu vyhoření.
- **H_{05d} :** Nemá rozdíl mezi českými manažery v České republice a německými manažery v Německu v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

Hypotéza H_{05c} bude testována i v případě nezamítnutí hypotézy H_{05} z důvodu podrobnějšího zkoumání rozdílů mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí.

13. VÝBĚR RESPONDENTŮ

13.1. Kritéria pro výběr respondentů

S ohledem na cíl našeho zkoumání jsme při kvantitativním výzkumu zvolili stejná kritéria pro výběr respondentů jako při výzkumu kvalitativním (viz kapitola 5.1.). Jedná se o tato kritéria:

1) Manažerská pracovní pozice ve středních a velkých firmách.

Stejně jako v kvalitativním výzkumu jsme se zaměřili na střední a vrcholový management ze středních a velkých průmyslových firem.

Opět pro nás bylo podstatné, aby se jednalo o manažery, kteří řídí lidi a jsou s nimi v častém kontaktu. Ke zjištění této skutečnosti sloužily otázky z úvodní části dotazníku SBI viz příloha 1, 2, 3 a 4.

Položka 27 v dotazníku SBI zjišťovala, jak časté jsou kontakty manažerů s lidmi na pracovišti. Do výzkumu byli zařazeni pouze ti respondenti, kteří v dotazníku uvedli, že přicházejí ve své práci do kontaktu s podřízenými /kolegy či klienty/ velmi často - každý den či často - několikrát za týden.

Do výzkumu rovněž byly zařazeny pouze respondenti, kteří odpověděli na výše uvedené otázky, že jejich firma má 50 a více zaměstnanců. Většina respondentů však uváděla počty zaměstnanců v tisících.

2) Česká nebo německá národnost.

Obdobně jako v kvalitativním výzkumu jsem věnovali pozornost českým a německým manažerům.

Kromě otázky na národnost byla do úvodních otázek v dotazníku zařazena opět i otázka na zemi, ve které respondent trvale žije.

3) Nejnižší věková hranice 18 let.

Také ve výzkumu kvantitativním jsme se rozhodli zacílit se pouze na dospělé jedince.

4) Absolvovaný dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí.

Stejně jako v kvalitativním výzkumu jsem se zaměřili na dlouhodobé pracovní pobyty v zahraničí. Minimální délka pracovního pobytu v zahraničí zůstává 3 měsíce (viz kapitola 1.4.).

Do kvantitativního výzkumu jsme se rozhodli zařadit:

a) Manažery, kteří absolvují dlouhodobý zahraniční pracovní pobyt v současnosti. Tito manažeři vyplňovali dotazník SBI během svého pobytu v zahraničí.

b) Manažery, kteří absolvovali dlouhodobý zahraniční pracovní pobyt v minulosti. Tato skupina manažerů vyplňovala dotazník SBI po návratu ze zahraničí do jejich domovské kultury, tj. do České republiky či Německa. Tito respondenti byli vyzváni v instrukci dotazníku, aby se v myšlenkách opět vrátili do doby, kdy pracovali na dlouhodobém pobytu v zahraničí, a zaznamenali v dotazníku, jak se jednotlivá tvrzení týkala jejich vztahu k práci na tomto pobytu. Respondentům, kteří absolvovali v minulosti více dlouhodobých zahraničních pracovních pobytů, bylo doporučeno zaměřit se na pobyt, který si pamatují nejlépe (viz příloha 1 a příloha 3).

5) Vyslání firmou na dlouhodobý zahraniční pracovní pobyt.

Do výzkumu jsme se opět jako v kvalitativním výzkumu rozhodli zařadit pouze respondenty, kteří byli na dlouhodobý zahraniční pobyt vysláni firmou.

Pro kontrolní skupinu, tj. manažery pracující v jejich domovských kulturách /v České republice nebo v Německu/, kteří nebyli vysláni pracovat do zahraničí či tento pracovní pobyt v jiném státě nehodnotí, byla platná jen první tři výše uvedená kritéria.

13.2. Metoda výběru souboru

Již v počátcích sběru dat jsme zaznamenali nižší návratnost dotazníků, která se nám v průběhu výzkumu stále více potvzovala. Domníváme se, že nižší návratnost dotazníků ovlivnily výrazně následující skutečnosti: **světová hospodářská krize, velká časová a pracovní vytíženost manažerů, nedůvěra ve výzkum zprostředkovaný firmou a nesnadná dostupnost manažerů v zahraničí**. O všech těchto vlivech více hovoříme v kapitole 20.

Abychom získali potřebný počet vyplněných dotazníků, museli jsme poněkud snížit z našich nároků na reprezentativitu datového souboru. Již v počátku se nám ukázala, stejně jako v předchozím kvalitativním výzkumu, efektivní pro sběr dat **technika lavinového výběru**, neboli **technika sněhové koule** /snow-ball technique/, (Ferjenčík, 2000, s. 117).

Tato technika výběru byla použita, neboť se dle Ferjenčíka (2000, s. 117) používá u populací, v nichž se výzkumník obvykle nemůže volně pohybovat a vybírat zkoumané osoby v celé šíři těchto populací a snaží se tedy navázat kontakt alespoň s některými z nich. Tato skutečnost se vyskytla i při našem výběru vzorku.

První linií pro výběr byli často jednotliví manažeři – účastníci interkulturních tréninků ve firmách, které pořádala realizátorka výzkumu. Manažeři se při interkulturním tréninku připravovali na další výjezd do zahraničí. Někteří z nich již absolvovali předcházející dlouhodobý pobyt v zahraničí a byli požádáni, zda by vyplnili dotazník.

Techniku lavinového výběru bylo také možné v našem případě použít, neboť u českých a německých manažerů byl splněn požadavek, který rovněž formuluje Ferjenčík (2000, s. 117): „*Tento výběr lze uplatnit jen v populacích, pro které je charakteristická určitá vnitřní struktura s propojenými sítěmi vztahů.*“ Čeští i němečtí manažeři se mezi sebou hodně znají nejen v rámci jedné firmy. Respondenti tak pomohli zprostředkovat kontakt na další své kolegy a vzorek se postupně rozrůstal.

14. POPIS SOUBORU

Datový soubor obsahoval celkem 205 respondentů, z toho:

- 51 českých manažerů dlouhodobě pracovně pobývajících v zahraničí,
- 79 českých manažerů pracujících v České republice,
- 35 německých manažerů dlouhodobě pracovně pobývajících v zahraničí,

- 40 německých manažerů pracujících v Německu.

14.1. Charakteristiky sledované u všech čtyřech souborů manažerů

U všech čtyř souborů manažerů jsme zjišťovali tyto charakteristiky: pohlaví, vzdělání, obor vzdělání a věk. V následujících tabulkách 9-11 jsou pro pohlaví, vzdělání a obor vzdělání uvedeny četnosti platných kategorií i počet chybějících hodnot, dále procenta z celkového počtu případů a platná procenta z počtu platných hodnot /bez chybějících/. Pro věk jsou v tabulce 12 uvedeny základní popisné statistiky: počet případů s platnou hodnotou, počet chybějících hodnot, průměr, medián, směrodatná odchylka, minimum a maximum.

Pohlaví

Celkový datový soubor obsahuje celkem 175 mužů a 30 žen. Rozložení proměnné pohlaví pro jednotlivé skupiny manažerů zobrazuje tabulka 9.

Tab. 9 Pohlaví

Soubor			Četnost	Procenta	Platná procenta
Češi v zahraničí	Platná	Muž	43	84,3	84,3
		Žena	8	15,7	15,7
		Celkem	51	100,0	100,0
Češi v ČR	Platná	Muž	63	79,7	79,7
		Žena	16	20,3	20,3
		Celkem	79	100,0	100,0
Němci v zahraničí	Platná	Muž	33	94,3	94,3
		Žena	2	5,7	5,7
		Celkem	35	100,0	100,0
Němci v Německu	Platná	Muž	36	90,0	90,0
		Žena	4	10,0	10,0
		Celkem	40	100,0	100,0

Vzdělání

Převážná část manažerů měla vysokoškolské vzdělání /165/, ostatní měli vzdělání středoškolské /27/. U třinácti německých manažerů nebyla uvedena informace o vzdělání. Rozložení proměnné vzdělání pro jednotlivé skupiny manažerů zobrazuje tabulka 10. U manažerů působících v zahraničí jsou poměrně nízká četnosti manažerů se středoškolským vzděláním, nižší než u manažerů působících v domovském státě.

Tab. 10 Vzdělání

Soubor			Četnost	Procenta	Platná procenta
Češi v zahraničí	Platná	VŠ	47	92,2	92,2
		SŠ	4	7,8	7,8
		Celkem	51	100,0	100,0
Češi v ČR	Platná	VŠ	66	83,5	83,5
		SŠ	13	16,5	16,5
		Celkem	79	100,0	100,0
Němci v zahraničí	Platná	VŠ	28	80,0	90,3
		SŠ	3	8,6	9,7
		Celkem	31	88,6	100,0
	Chybějící	Systémové	4	11,4	
	Celkem		35	100,0	
Němci v Německu	Platná	VŠ	24	60,0	77,4
		SŠ	7	17,5	22,6
		Celkem	31	77,5	100,0
	Chybějící	Systémové	9	22,5	
	Celkem		40	100,0	

Obor vzdělání

Výzkum byl zaměřen zejména na manažery s technickým a ekonomickým oborem vzdělání. Soubor obsahuje 72 manažerů s ekonomickým vzděláním, 106 manažerů s technickým vzděláním a 20 manažerů se vzděláním v jiném oboru. U sedmi manažerů nebyl zjištěn obor vzdělání. Rozložení proměnné obor vzdělání pro jednotlivé skupiny manažerů zobrazuje tabulka 11.

Tab. 11 Obor vzdělání

Soubor			Četnost	Procenta	Platná procenta
Češi v zahraničí	Platná	Ekonomické	24	47,1	47,1
		Technické	20	39,2	39,2
		Jiné	7	13,7	13,7
		Celkem	51	100,0	100,0
Češi v ČR	Platná	Ekonomické	29	36,7	38,7
		Technické	39	49,4	52,0
		Jiné	7	8,9	9,3
		Celkem	75	94,9	100,0
	Chybějící	Systémové	4	5,1	
	Celkem		79	100,0	
Němci v zahraničí	Platná	Ekonomické	10	28,6	29,4
		Technické	22	62,9	64,7
		Jiné	2	5,7	5,9
		Celkem	34	97,1	100,0
	Chybějící	Systémové	1	2,9	
	Celkem		35	100,0	
Němci v Německu	Platná	Ekonomické	9	22,5	23,7
		Technické	25	62,5	65,8
		Jiné	4	10,0	10,5
		Celkem	38	95,0	100,0
	Chybějící	Systémové	2	5,0	
	Celkem		40	100,0	

Věk

Průměrný věk všech manažerů zahrnutých do výzkumu byl přibližně 40 let. Celkový datový soubor obsahoval manažery od 26 let do 59 let. Základní popisné statistiky proměnné věk pro jednotlivé skupiny manažerů uvádíme v tabulce 12. Průměrný věk německých manažerů je vyšší, než je tomu u českých manažerů.

Tab. 12 Věk

Popisné statistiky pro proměnnou Věk

Soubor	Statistiky		Věk
Češi v zahraničí	Počet	Platná	51
		Chybějící	0
	Průměr		38,04
	Medián		36,00
	Směr. odchylka		7,560
	Minimum		28
	Maximum		59
Češi v ČR	Počet	Platná	79
		Chybějící	0
	Průměr		38,19
	Medián		36,00
	Směr. odchylka		7,850
	Minimum		26
	Maximum		56
Němci v zahraničí	Počet	Platná	35
		Chybějící	0
	Průměr		44,69
	Medián		45,00
	Směr. odchylka		5,551
	Minimum		30
	Maximum		53
Němci v Německu	Počet	Platná	40
		Chybějící	0
	Průměr		44,33
	Medián		44,00
	Směr. odchylka		8,040
	Minimum		27
	Maximum		58

14.2. Charakteristiky sledované u manažerů pracujících v zahraničí

Další charakteristiky byly zjišťovány pouze u dvou souborů manažerů pracujících v zahraničí, kterých bylo celkem 86: 51 českých a 35 německých manažerů. U těchto dvou souborů manažerů byly zjišťovány tyto charakteristiky: Zahraničí současnost, země zahraničního pobytu, trvání zahraničního pobytu /v měsících/, zahraničí minulost, zahraničí budoucnost, přítomnost rodiny a počet měsíců od zahraničního pobytu.

V následujících tabulkách 13 – 20 /kromě tabulky 18/ jsou pro proměnné zahraničí současnost, země zahraničního pobytu, trvání zahraničního pobytu /v měsících/, zahraničí minulost, zahraničí budoucnost, přítomnost rodiny a počet měsíců od zahraničního pobytu uvedeny četnosti platných kategorií i počet chybějících hodnot, dále procenta z celkového počtu případů a platná procenta z počtu platných hodnot /bez chybějících/. Pro proměnné trvání zahraničního pobytu /v měsících/ a počet měsíců od zahraničního pobytu jsou v tabulce 18 uvedeny základní popisné statistiky: počet

případů s platnou hodnotou, počet chybějících hodnot, průměr, medián, směrodatná odchylka, minimum a maximum.

Zahraničí současnost

Mezi manažery se zkušeností s dlouhodobým pracovním pobytem v zahraničí bylo 38 takových, kteří se výzkumu zúčastnili ještě během svého zahraničního pobytu. Zbývajících 48 manažerů dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí již absolvovalo a odpovídalo na dotazník zpětně. Rozložení proměnné zahraničí současnost ve dvou souborech manažerů pracujících v zahraničí ukazuje tabulka 13. Mezi německými manažery je větší podíl těch, kteří odpovídali na dotazník zpětně.

Tab. 13 Zahraničí současnost

Soubor			Četnost	Procenta	Platná procenta
Češi v zahraničí	Platná	Ano	27	52,9	52,9
		Ne	24	47,1	47,1
		Celkem	51	100,0	100,0
Němci v zahraničí	Platná	Ano	11	31,4	31,4
		Ne	24	68,6	68,6
		Celkem	35	100,0	100,0

Země zahraničního pobytu

Většina manažerů zařazených do výzkumu pracovala v zemích mimo Evropskou unii /64 manažerů/, zbývajících 22 manažerů pracovalo v zemích Evropské unie. Podrobnější rozložení proměnné země zahraničního pobytu u českých a německých manažerů ukazuje tabulka 14. V zemích mimo Evropskou unii pracoval větší podíl německých manažerů.

Tab. 14 Země zahraničního pobytu

Soubor			Četnost	Procenta	Platná procenta
Češi v zahraničí	Platná	EU	19	37,3	37,3
		Mimo EU	32	62,7	62,7
		Celkem	51	100,0	100,0
Němci v zahraničí	Platná	EU	3	8,6	8,6
		Mimo EU	32	91,4	91,4
		Celkem	35	100,0	100,0

Zahraničí minulost

Většina manažerů neměla předchozí zkušenost s dlouhodobým pracovním pobytem v zahraničí /51 manažerů/, 32 manažerů již tuto zkušenost mělo a 3 tuto informaci neuvedli. Podrobnější rozložení proměnné zahraničí minulost pro obě skupiny manažerů ukazuje tabulka 15. U německých manažerů byl vyšší podíl těch, kteří tuto zkušenost v minulosti neměli, než je tomu u českých manažerů, ale 3 němečtí manažeri tuto informaci neuvedli.

Tab. 15 Zahraničí minulost

Soubor			Četnost	Procenta	Platná procenta
Češi v zahraničí	Platná	Ano	22	43,1	43,1
		Ne	29	56,9	56,9
		Celkem	51	100,0	100,0
Němci v zahraničí	Platná	Ano	10	28,6	31,3
		Ne	22	62,9	68,8
		Celkem	32	91,4	100,0
	Chybějící	Systémové	3	8,6	
	Celkem		35	100,0	

Zahraničí budoucnost

Většina dotázaných manažerů by chtěla na dlouhodobý zahraniční pracovní pobyt vyjet znovu /68 manažerů/, 13 manažerů by již vyjet nechtělo a 5 dotazovaných tuto informaci neuvedlo. Podrobnější rozložení proměnné zahraničí budoucnost u českých a německých manažerů ukazuje tabulka 16. Rozložení této proměnné je u českých a německých manažerů obdobné /viz procenta nebo platná procenta/, ale pět německých manažerů tuto informaci neuvedlo. Německých manažerů, kteří by v budoucnu již nechtěli znovu absolvovat zahraniční pracovní pobyt, bylo v souboru málo /4 manažeri/.

Tab. 16 Zahraničí budoucnost

Soubor			Četnost	Procenta	Platná procenta
Češi v zahraničí	Platná	Ano	42	82,4	82,4
		Ne	9	17,6	17,6
		Celkem	51	100,0	100,0
Němci v zahraničí	Platná	Ano	26	74,3	86,7
		Ne	4	11,4	13,3
		Celkem	30	85,7	100,0
	Chybějící	Systémové	5	14,3	
	Celkem		35	100,0	

Přítomnost rodiny

Rodinu mělo sebou v zahraničí 33 manažerů, 37 respondentů rodinu sebou nemělo a 16 jich tuto informaci neuvedlo. Podrobnější rozložení proměnné přítomnost rodiny u českých a německých manažerů zobrazuje tabulka 17. Mezi německými manažery bylo více těch, kteří rodinu sebou neměli /viz platná procenta/, ale až 14 německých manažerů /tj. 40 % německých manažerů/ tuto informaci neuvedlo. Přibližně polovina českých manažerů rodinu sebou měla.

Tab. 17 Přítomnost rodiny

Soubor			Četnost	Procenta	Platná procenta
Češi v zahraničí	Platná	Ano	25	49,0	51,0
		Ne	24	47,1	49,0
		Celkem	49	96,1	100,0
	Chybějící	Systémové	2	3,9	
	Celkem		51	100,0	
Němci v zahraničí	Platná	Ano	8	22,9	38,1
		Ne	13	37,1	61,9
		Celkem	21	60,0	100,0
	Chybějící	Systémové	14	40,0	
	Celkem		35	100,0	

Trvání zahraničního pobytu a počet měsíců od zahraničního pobytu

Průměrný délka trvání zahraničního pobytu byla 28 měsíců. Průměrná doba, která uběhla od zahraničního pobytu, byla 34 měsíců. Základní popisné statistiky těchto proměnných pro české a německé manažery zobrazuje tabulka 18. Porovnáním mediánů mezi skupinami manažerů zjišťujeme, že němečtí manažeři absolvovali delší pracovní zahraniční pobyty než čeští manažeři a na dotazník odpovídali s větším odstupem.

V obou skupinách manažerů je rozložení proměnných trvání zahraničního pobytu /v měsících/ a počet měsíců od zahraničního pobytu zešikmené, což je vidět i na skutečnosti, že mediány jsou vždy menší než průměry.

Z důvodu zešikmení proměnných trvání zahraničního pobytu /v měsících/ a počet měsíců od zahraničního pobytu nebyly tyto proměnné v následující analýze používány jako číselné, ale byly kategorizovány (viz tabulka 19 a tabulka 20). Vyšší odlehle hodnoty těchto číselných proměnných by neblaze ovlivnily modely a zejména testy, založené na těchto modelech.

Tab. 18 Trvání zahraničního pobytu a počet měsíců od zahraničního pobytu

**Popisné statistiky pro proměnné Trvání zahraničního pobytu
a Počet měsíců od zahraničního pobytu**

Soubor	Statistiky		Trvání zahraničního pobytu (v měsících)	Počet měsíců od zahraničního pobytu
Češi v zahraničí	Počet	Platná	50	51
		Chybějící	1	0
	Průměr		21,06	20,71
	Medián		17,00	,00
	Směr. odchylka		14,799	35,306
	Minimum		3	0
	Maximum		80	184
Němci v zahraničí	Počet	Platná	35	35
		Chybějící	0	0
	Průměr		38,63	53,60
	Medián		32,00	21,00
	Směr. odchylka		35,255	70,201
	Minimum		4	0
	Maximum		197	230

Většina manažerů absolvovala pobyty s délkou do tří let /69 manažerů/, z toho 25 manažerů pracovníčně pobývalo v zahraničí maximálně jeden rok. Jeden manažer tuto informaci neuvedl, zbylých 16 manažerů absolvovalo pobyt delší než 3 roky. Podrobnější rozložení proměnné trvání zahraničního pobytu /v měsících/ po její kategorizaci pro oba soubory manažerů zobrazuje tabulka 19. U německých manažerů je větší podíl těch, kteří absolvovali pobyt delší než 3 roky. Naopak u českých manažerů je větší podíl těch, kteří absolvovali pobyty do jednoho roku a 1 - 3 roky.

Tab. 19 Trvání zahraničního pobytu po kategorizaci

Soubor			Četnost	Procenta	Platná procenta
Češi v zahraničí	Platná	<= 12	17	33,3	34,0
		13 - 36	31	60,8	62,0
		37+	2	3,9	4,0
		Celkem	50	98,0	100,0
	Chybějící	Systémové	1	2,0	
	Celkem		51	100,0	
Němci v zahraničí	Platná	<= 12	8	22,9	22,9
		13 - 36	13	37,1	37,1
		37+	14	40,0	40,0
		Celkem	35	100,0	100,0

Z celkového počtu 48 manažerů, kteří odpovídali na dotazník zpětně, bylo 24 takových, kteří odpovídali do tří let od zahraničního pobytu a 24 respondentů odpovídalo po více než třech letech od zahraničního pobytu. Zbylých 38 manažerů odpovídalo na dotazník ještě během pobytu.

Podrobnější rozložení proměnné počet měsíců od zahraničního pobytu /po kategorizaci/ u českých a německých manažerů zobrazuje tabulka 20. Němečtí manažeři ve větší míře odpovídali na dotazník po více než třech letech od absolvování zahraničního pobytu než je tomu u českých manažerů.

Tab. 20 Počet měsíců od zahraničního pobytu po kategorizaci

Soubor			Četnost	Procenta	Platná procenta
Češi v zahraničí	Platná	0	27	52,9	52,9
		1 - 36	13	25,5	25,5
		37+	11	21,6	21,6
		Celkem	51	100,0	100,0
Němci v zahraničí	Platná	0	11	31,4	31,4
		1 - 36	11	31,4	31,4
		37+	13	37,1	37,1
		Celkem	35	100,0	100,0

Proměnná počet měsíců od zahraničního pobytu nese v sobě po kategorizaci informaci obsaženou v proměnné zahraničí současnost, proto nebyla proměnná zahraničí současnost používána v následující analýze.

15. SITUACE ŠETŘENÍ

Sběr dat při kvantitativním výzkumu probíhal v období od září 2009 do května 2013. V tomto období jsme dotazníky SBI předkládali respondentům, kteří splňovali předem stanovená kritéria.

S žádostí o vyplnění dotazníku jsme oslovily celkem 302 respondenty.

Z tohoto počtu:

- 205 /67 %/ respondentů dotazník vyplnilo a vrátilo. Tyto dotazníky byly zařazeny do výzkumu.

- 88 /30 %/ respondentů dotazník nevrátilo.

- 9 /3 %/ vyplněných dotazníků nebylo do výzkumu zařazeno, protože nevyhovovalo kritériím, viz kapitola 11.

Dotazníky SBI jsme respondentům předávali dvěma způsoby:

- a) osobně,
- b) e-mailem.

15.1. Osobní předávání dotazníku SBI

Osobní předávání mělo výhodu, že bylo možné se respondentům osobně představit, vysvětlit účel vyplňování dotazníku, zmínit souvislost s disertační prací a bezprostředně reagovat na jejich dotazy. Odpovědi bylo nutné volit tak, aby pokud možno neovlivnily respondentovo hodnocení v dotazníku.

K nesporným přednostem osobního kontaktu patřilo snadnější navození důvěry respondentů, a především možnost poskytnout osobní slib, že zůstanou skryti v anonymitě. Anonymitou bylo myšleno, že nikdo další neuvidí jejich vyplněný dotazník, nikde se neobjeví jejich jméno a jiné údaje, dle kterých by je bylo možné identifikovat. Většině respondentů záleželo velmi na tom, aby si jejich vyplněný dotazník nepřečetl nikdo z jejich pracoviště a zejména jejich nadřízený. Tato skutečnost, stejně jako ostatní prvky zachování anonymity, byla vždy přislíbena a důrazně dodržena. Osoby ze stejného pracoviště by totiž dle některých údajů vyplněných v dotazníku /např. dle lokality a délky zahraničního pobytu/ mohly respondenta identifikovat. Pokud by respondenti měli obavu, že jejich anonymita nebude dostatečně zachována, mohlo by to výrazně ovlivnit způsob jejich odpovídání v dotazníku.

Pokud respondenti měli čas vyplnit dotazníky okamžitě, vraceli je ihned po vyplnění při osobním kontaktu. Pokud byli respondenti časově zaneprázdněni, zasílali dotazníky po jejich vyplnění na e-mailovou adresu, kterou jsme jim uvedli. V e-mailových adresách, ze kterých respondenti zasílali vyplněné dotazníky, bývalo často uvedené jejich jméno, což mohlo zvýšit jejich obavu o zachování anonymity. Museli jsme proto respondenty ujistit, že k jejich e-mailu se nikdo jiný nedostane, a tato skutečnost tedy na zachování jejich anonymity nic nemění /viz kapitola 13.2./.

15.2. Předávání dotazníku SBI e-mailem

Výhodou předávání dotazníku e-mailem bylo, že jej bylo možno doručit i respondentům, se kterými nebylo snadné setkat se osobně. Jednalo se zejména o respondenty, kteří byli v té době na zahraničním pracovním pobytu a o respondenty, pro které byla komunikace pouze po e-mailu rychlejší variantou.

Respondentům byl současně s dotazníkem zasílám i tzv. průvodní dopis, jehož součástí bylo:

- představení se,
- vysvětlení, že dotazník je součástí výzkumu v disertační práci,
- slib zachování anonymity,
- adresa, e-mail a telefonní číslo pro případné dotazy respondentů.

Pro zaslání dotazníku bylo třeba znát e-mailovou adresu respondenta. Tato adresa velmi často obsahovala jméno a příjmení respondenta, což mohlo snižovat jeho důvěru v zachování anonymity. Na naší straně tím byli zvýšeny nároky na důvěryhodné vyjádření slibu o zachování anonymity písemnou formou bez jediného osobního kontaktu s respondentem. Respondenti vraceli vyplněné dotazníky též prostřednictvím e-mailu.

16. METODY

16.1. Dotazník SBI

Jako výzkumný nástroj pro sběr dat jsme užili dotazník **SBI – Spanish Burnout inventory** /Španělský inventář k měření syndromu vyhoření/. Ve španělském jazyce zní název *CESQT – Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo* /Dotazník pro hodnocení syndromu vyhoření z práce/ (Gil Monte, 2011, 2005).

Dotazník má dvě verze:

První verze dotazníku **CESQT** je určena pro osoby pracující v tzv. pomáhajících profesích.

Druhá verze dotazníku **CESQT-DP: Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo - Desencanto Profesional** /Dotazník pro hodnocení syndromu vyhoření z práce – Profesní deziluze/ je určena pracovníkům, kteří pracují v jiných než v pomáhajících profesích a nepracují v přímém kontaktu s lidmi.

Pro účely našeho výzkumu jsme užili druhou verzi CESQT-DP, neboť naší cílovou skupinou byli pracovníci z oblasti průmyslu. V naší práci dále užíváme název SBI (viz kapitola 2.1.).

Dotazník SBI obsahuje 20 položek, které zahrnují 4 dimenze (Gil-Monte 2011, 23 - 24, s. 40, 67 – 68; Gil-Monte, 2005, s. 143):

- 1) **Nadšení prací** /5 položek: 1, 5, 10, 15, 19/: touha jedince dosáhnout pracovních cílů, neboť jsou pro něj zdrojem osobního potěšení.
- 2) **Psychické vyčerpání** /4 položky: 8, 12, 17, 18/: emoční a fyzické vyčerpání z důvodu, že jedinec musí v práci každý den jednat s lidmi, kteří představují nebo způsobují problémy.
- 3) **Pracovní lhostejnost** /6 položek: 2, 3, 6, 7, 11, 14/: lhostejnost k práci nebo k organizaci způsobená pracovními podmínkami. Zklamání z práce či z organizace.
- 4) **Vina** (5 položek: 4, 9, 13, 16, 20): pocity viny za negativní postoje vzniklé v práci, zejména k lidem, se kterými mají vytvořené pracovní vztahy.

Každý respondent hodnotil 20 položek /tvrzení/ na pětibodové škále 0 až 4:

0 = nikdy;

1 = zřídka: několikrát za rok;

2 = občas: několikrát za měsíc;

3 = často: několikrát za týden;

4 = velmi často: každý den).

Nízké skóry *Nadšení prací* spolu s vysokými skóry *Psychického vyčerpání* a *Pracovní lhostejnosti*, stejně tak *viny* značí vysoké úrovně *Syndromu vyhoření / Pracovní deziluze* (Gil-Monte, 2011; Gil-Monte, 2005, s. 143).

Syndrom vyhoření se zde vypočítá ze tří škál – ze škály nadšení prací, ze škály psychického vyčerpání a ze škály pracovní lhostejnosti (Gil-Monte, 2011, s. 24).

Pro potřeby našeho výzkumu jsme dotazník SBI přeložili ze španělštiny do českého a německého jazyka. Naším cílem bylo předložit respondentům dotazník v jejich rodném jazyce. Správnost překladu jsme posuzovali v rámci předvýzkumu (viz kapitola 17).

U české a německé verze dotazníku SBI jsme vytvořili dvě formy - pro manažery vyslané na dlouhodobý pracovní pobyt do zahraničí a pro manažery pracující v jejich domovských kulturách /v ČR a v Německu/. Tyto dvě formy se liší pouze několika námi vytvořenými úvodními otázkami a instrukcemi. Jednotlivá tvrzení dotazníku SBI /20 položek/ zůstávají vždy významově shodná se španělským jazykem. Vznikly tak celkově čtyři formy dotazníku:

- A) dotazník SBI pro české manažery v zahraničí /v českém jazyce/ (viz příloha 1);
- B) dotazník SBI pro české manažery v ČR /v českém jazyce/ (viz příloha 2);
- C) dotazník SBI pro německé manažery v zahraničí /v německém jazyce/ (viz příloha 3);
- D) dotazník SBI pro německé manažery v Německu /v německém jazyce/ (viz příloha 4).

Čas potřebný k vyplnění dotazníku SBI pro české a německé manažery v zahraničí byl cca 15 minut. U dotazníků SBI pro české a německé manažery v domovských kulturách, tj. v České republice a v Německu, postačovalo cca 10 minut. Délka času potřebná k vyplnění dotazníku SBI byla ověřena v rámci předvýzkumu (viz kapitola 17).

Na počátku každého dotazníku jsme požádali respondenta o vyplnění dalších charakteristik, které souvisely s kritérii pro výběr respondentů a se snahou získat další potřebné proměnné pro výzkum (viz příloha).

Do každé z těchto čtyř forem dotazníku bylo přidáno tvrzení č. 21: „Ve své práci přicházím do kontaktu s podřízenými /kolegy, klienty/“. Stejně jako předchozích 20 položek bylo i toto tvrzení hodnoceno na pěti-bodové škále 0 až 4. Byť je druhá verze dotazníku SBI /CESQT-DP, viz výše v této kapitole/ určena pro respondenty, kteří nepracují v přímém kontaktu s lidmi, dodali jsme tvrzení č. 21, protože nás zajímalo, v jak častém kontaktu jsou manažeři s osobami, které jsou spojeny s jejich pracovní činností.

Většina manažerů z našeho celkového vzorku /91 %/ uvedla na pětibodové škále 4 = velmi často, každý den a 9 % manažerů uvedlo 3 = často, několikrát za týden.

16.2. Metody statistického zpracování

V **první fázi statistického zpracování dat** pro odhalení rozdílů ukazatelů **Nadšení prací, Psychické vyčerpání, Pracovní lhostejnost, Vina a Syndrom vyhoření** mezi jednotlivými soubory manažerů a dle dalších charakteristik byl použit **obecný lineární model**.

Modelování pro jednotlivé ukazatele se uskutečňovalo následujícím způsobem:

- Do modelu byly zařazeny tyto faktory: **identifikátor skupiny manažerů, pohlaví, vzdělání a obor vzdělání a kovariát věk**.
Proměnné *pohlaví, vzdělání, obor vzdělání a věk* byly užity pro očištění jejich vlivu na primárně zkoumané vztahy (viz kapitola 12).
- Z modelu byl vyřazen faktor, příp. kovariát, který byl nejméně významný /měl nejvyšší dosaženou hladinu významnosti/ a model byl přepočítán.
- Výše popsaným způsobem byly postupně vyřazovány faktory, příp. kovariát, do doby, než v modelu zůstaly pouze významné faktory, resp. kovariát.
- Identifikátor skupiny manažerů byl v modelu ponechán, i když byl nevýznamný, protože porovnání skupin manažerů bylo primárním cílem analýzy.
- Vyšel-li identifikátor skupiny manažerů významný, byly následně otestovány čtyři kontrasty.

Pomocí kontrastů byly otestovány rozdíly mezi těmito čtyřmi dvojicemi souborů:

- čeští manažeři v zahraničí a čeští manažeři v České republice;
- němečtí manažeři v zahraničí a němečtí manažeři v Německu;
- čeští manažeři v zahraničí a němečtí manažeři v zahraničí;
- čeští manažeři v České republice a němečtí manažeři v Německu.

Ve **druhé fázi statistického zpracování dat**, jejímž cílem bylo zjištění rozdílů ukazatelů **Nadšení prací, Psychické vyčerpání, Pracovní lhostejnost, Vina a Syndrom vyhoření** mezi českými a německými manažery se zkušeností s dlouhodobým pracovním zahraničním pobytem a dle dalších charakteristik, byl opět použit **obecný lineární model**.

Modelování pro jednotlivé ukazatele se uskutečňovalo následujícím způsobem:

- Do modelu byly zařazeny tyto faktory: **identifikátor skupiny manažerů, země zahraničního pobytu, zahraničí minulost, zahraničí budoucnost, přítomnost rodiny, trvání zahraničního pobytu a počet měsíců od zahraničního pobytu**.

Proměnné *země zahraničního pobytu, zahraničí minulost, zahraničí budoucnost, přítomnost rodiny, trvání zahraničního pobytu a počet měsíců od zahraničního*

pobytu byly užity pro očištění jejich vlivu na primárně zkoumané vztahy (viz kapitola 12).

- Z modelu byl vyřazen faktor, který byl nejméně významný /měl nejvyšší dosaženou hladinu významnosti/ a model byl přepočítán.
- Výše popsaným způsobem byly postupně vyřazovány faktory do doby, než v modelu zůstaly pouze významné faktory.
- Identifikátor skupiny manažerů byl v modelu ponechán, i když byl nevýznamný, protože porovnání skupin manažerů bylo primárním cílem analýzy.

V této analýze byly všechny nezávislé proměnné vstupující do modelu kategorizované. Nebylo potřeba použít kontrasty, protože byly porovnávány pouze dvě skupiny manažerů. Naopak byly použity tzv. *post hoc* testy, tj. mnohonásobné porovnání skupin s využitím Bonferroniho korekce /dosažená hladina významnosti jednotlivých dílčích testů byla upravená tak, aby celkový závěr neměl riziko chyby prvního druhu větší než požadovaných 5 %/.

Všechny výše zmíněné testy se provádí pomocí F statistiky, která vychází z podílu součtu čtverců. F statistika má při splnění předpokladů na použití obecného lineárního modelu F rozdělení s určitými stupni volnosti. Stupně volnosti určují tvar F rozdělení. Podrobnější vysvětlení stupňů volnosti lze najít v první fázi zpracování dat u výsledků pro ukazatel Psychické vyčerpání.

K testovým statistikám je vždy uvedena tzv. dosažená hladina významnosti /nazývaná také p-hodnota/. Jedná se o odhad rizika chyby prvního druhu, tj. rizika, že se při zamítnutí nulové hypotézy testu dochází k nesprávnému závěru. Je-li toto riziko menší než předem stanovené maximální přípustné riziko /nejčastěji 0,05, tedy 5 %/, pak zamítáme nulovou hypotézu. Ve všech níže uvedených testech bylo použito maximální riziko 5 %, proto říkáme, že nulové hypotézy zamítáme či nezamítáme na hladině 5 %, případně že testujeme se spolehlivostí 95 %.

Pro výpočet statistik a testů a pro tvorbu grafů byl použit software IBM® SPSS® Statistics 19.0.0.2, vydán společností IBM Company v roce 2010.

17. PŘEDVÝZKUM

Předvýzkumem byl zejména předcházející výzkum kvalitativní, který nám ukázal témata, která jsme se rozhodli ověřit kvantitativní formou.

Dříve než jsme přistoupili k hromadnému předávání dotazníku SBI, nechali jsme dotazník vyplnit 10 českých a 10 německých manažerů. Předvýzkum u kvantitativního výzkumu probíhal v období od března do srpna 2009.

Ověřovali jsme snadnost porozumění respondentů jednotlivým tvrzením v dotazníku. Následně jsme upravovali český a německý překlad dotazníku pro lepší a snadnější srozumitelnost. Při snaze o jazykovou přesnost a zachování významu jednotlivých položek jsme použili metodu re-překladu, tj. dotazník SBI byl přeložen z původního

španělského jazyka do češtiny a němčiny a poté opět zpět do španělského jazyka. Na překladu se podílela realizátorka výzkumu a tři další diplomovaní překladatelé. Přesnost překladu byla též v rámci předvýzkumu průběžně konzultována s autorem dotazníku SBI P. R. Gil-Monte.

Též jsme sledovali či se ptali respondentů, kolik na vyplnění dotazníku potřebovali času.

Ukázalo se, že na verzi dotazníku SBI pro české i německé manažery v zahraničí (viz příloha 1 a příloha 3), které obsahují více úvodních instrukcí a otázek, potřebují respondenti cca 15 minut. Na verzi dotazníku SBI pro české a německé manažery v domovských kulturách, tj. v České republice a v Německu (viz příloha 2 a příloha 4) postačí respondentům cca 10 minut (viz kapitola 16. 1.).

Informaci o přibližném čase, který je potřebný k vyplnění dotazníků jsme začlenili do úvodní instrukce dotazníku SBI (viz příloha). Chtěli jsme hned v úvodu často velmi zaneprázdněným manažerům sdělit, že jejich časový vklad bude malý, a motivovat je tím k vyplnění dotazníku.

18. VÝSLEDKY

18.1. Základní popisné statistiky pro jednotlivé ukazatele dotazníku SBI

Základní popisné statistiky pro proměnné nadšení prací, psychické vyčerpání, pracovní lhostejnost, vina a syndrom vyhoření, a to pro jednotlivé skupiny manažerů, nám ukazuje tabulka 21. Každý z ukazatelů je vymezen škálou 0 - 4, kde středem této škály je hodnota 2.

Porovnáním průměrů vidíme, že nad středem škály /nad hodnotou 2/ je pouze ukazatel Nadšení prací, a to u všech čtyřech skupin manažerů. Kolem středu škál se pohybuje ukazatel Psychické vyčerpání - u obou skupin českých manažerů. Průměry ostatních ukazatelů a průměr ukazatele psychické vyčerpání u německých manažerů je pod středem škály.

Tab. 21 Popisné statistiky pro všechny ukazatele

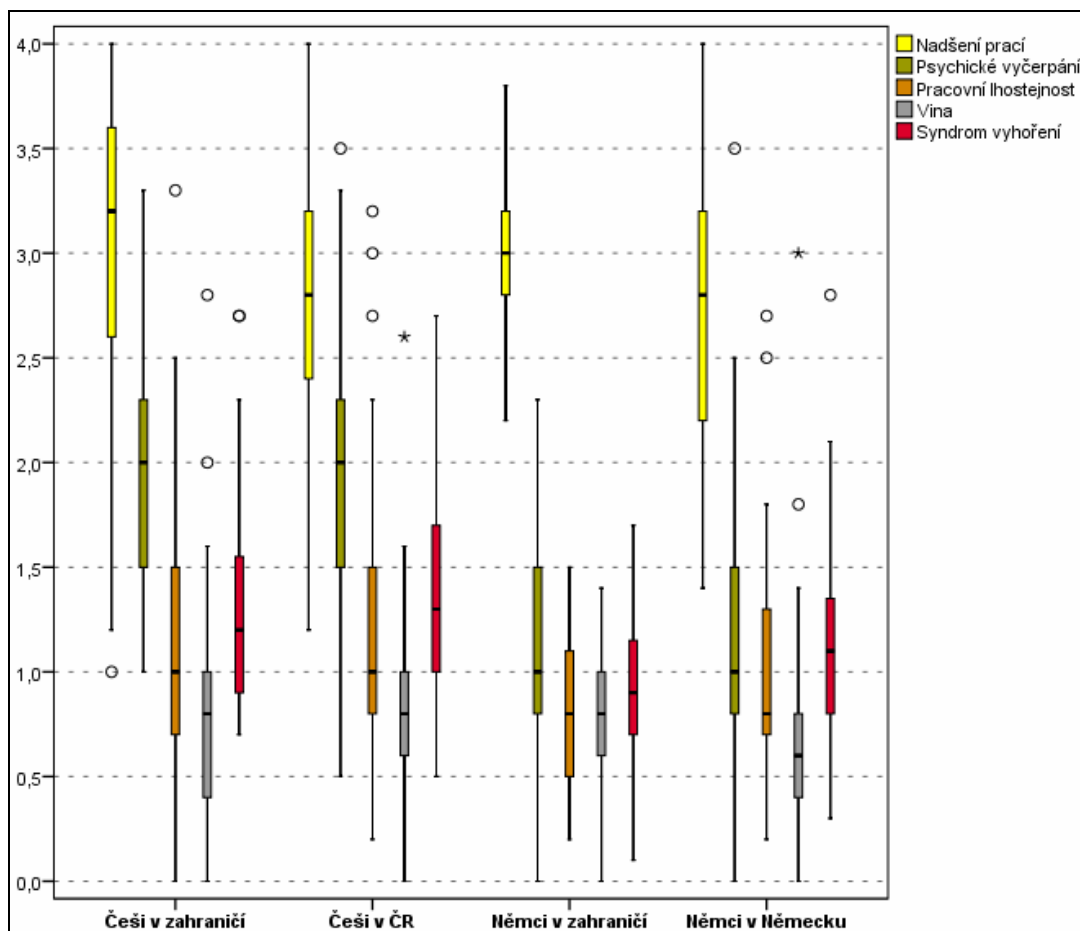
Soubor	Statistiky		Nadšení prací	Psychické vyčerpání	Pracovní lhostejnost	Vina	Syndrom vyhoření
Češi v zahraničí	Počet	Platná	51	51	51	51	51
		Chybějící	0	0	0	0	0
	Průměr		3,0	2,0	1,1	,8	1,3
	Medián		3,2	2,0	1,0	,8	1,2
	Směr. odchylka		,8	,7	,6	,6	,5
	Minimum		1,0	1,0	,0	,0	,7
	Maximum		4,0	3,3	3,3	2,8	2,7
Češi v ČR	Počet	Platná	79	79	78	79	78
		Chybějící	0	0	1	0	1
	Průměr		2,8	1,9	1,1	,8	1,4
	Medián		2,8	2,0	1,0	,8	1,3
	Směr. odchylka		,6	,7	,6	,4	,5
	Minimum		1,2	,5	,2	,0	,5
	Maximum		4,0	3,5	3,2	2,6	2,7
Němci v zahraničí	Počet	Platná	34	35	34	34	33
		Chybějící	1	0	1	1	2
	Průměr		3,0	1,1	,8	,8	1,0
	Medián		3,0	1,0	,8	,8	,9
	Směr. odchylka		,4	,6	,4	,4	,4
	Minimum		2,2	,0	,2	,0	,1
	Maximum		3,8	2,3	1,5	1,4	1,7
Němci v Německu	Počet	Platná	39	40	40	40	39
		Chybějící	1	0	0	0	1
	Průměr		2,7	1,2	1,0	,7	1,1
	Medián		2,8	1,0	,8	,6	1,1
	Směr. odchylka		,6	,7	,6	,5	,5
	Minimum		1,4	,0	,2	,0	,3
	Maximum		4,0	3,5	2,7	3,0	2,8

Rozložení ukazatelů Nadšení prací, Psychické vyčerpání, Pracovní lhostejnost, Vina a Syndrom vyhoření pro jednotlivé skupiny manažerů znázorňuje také obrázek 13. Pro každý ukazatel a skupinu manažerů je v něm zobrazen jeden boxplot.

Rozložení všech ukazatelů jsou poměrně symetrická, pouze u několika z nich byly detekovány hodnoty mimo rozmezí čtyřnásobku kvartilového rozpětí /kolečka a hvězdičky v grafu/. I z grafu jsou patrná zjištění, učiněná již na základě porovnání průměrů:

- Ukazatel Nadšení prací má vyšší hodnoty než ostatní ukazatele.
- U ukazatele Psychické vyčerpání jsou patrné výraznější rozdíly, a to ve srovnání obou souborů českých manažerů proti oběma souborům německých manažerů.
- U ostatních ukazatelů jsou rozdíly mezi skupinami manažerů menší.

Obr. 13 Rozložení všech ukazatelů



18.2. Zpracování dat a ověřování hypotéz: první fáze

V následujících tabulkách a grafech jsou znázorněny výsledky zpracování jednotlivých ukazatelů **Nadšení prací**, **Psychické vyčerpání**, **Pracovní lhostejnost**, **Vlna** a **Syndrom vyhoření** pomocí **obecného lineárního modelu**.

Výsledky zpracování jsou rozděleny do dvou fází. Ve první fázi uvádíme analýzu rozdílů pěti ukazatelů na základě následujících proměnných: *soubor manažerů*, *pohlaví*, *vzdělání*, *obor vzdělání* a *věk*. Tyto proměnné byly zjišťovány u všech čtyř skupin manažerů.

18.2.1. Nadšení prací

Pro ukazatel **Nadšení prací** nebyla statisticky významná žádná z proměnných pohlaví, vzdělání, obor vzdělání a věk. Tyto proměnné byly postupně z modelu odstraněny. Identifikátor jednotlivých skupin manažerů také nebyl statisticky významný, což znamená, že rozdíly mezi skupinami manažerů nejsou dostatečně velké, abychom mohli se spolehlivostí 95 % říct, že odlišnosti nejsou způsobeny pouze náhodnými vlivy.

Tabulka 22 ukazuje výsledky testu významnosti efektu pro model obsahující pouze identifikátor skupin manažerů. V této tabulce nalezneme test nulové hypotézy, který

ukazuje, že není rozdíl mezi skupinami všech manažerů v průměrném vnímání nadšení prací /viz řádek soubor/. Tuto nulovou hypotézu nelze na hladině významnosti 5 % zamítnout, neboť dosažená hladina významnosti je větší než 0,05.

Ověřování hypotézy:

H₀₁: Není rozdíl mezi skupinami všech manažerů v průměrném vnímání nadšení prací.

H_{A1}: Je rozdíl mezi skupinami všech manažerů v průměrném vnímání nadšení prací.

H₀₁ nelze na hladině významnosti 5 % zamítnout, tedy není rozdíl mezi skupinami všech manažerů v průměrném vnímání nadšení prací.

Tab. 22 Test významnosti efektu

	Nadšení prací		
	F statistika	Stupně volnosti	Dosažená hladina významnosti
Soubor	2,558	3	,056

Vzhledem k faktu, že nebyla zamítnuta hypotéza **H₀₁** o shodě průměrů ukazatele Nadšení prací u jednotlivých skupin manažerů, nebyly následně porovnávány jednotlivé dvojice skupin manažerů pomocí kontrastů.

Tabulka 23 obsahuje průměry ukazatele Nadšení prací, odhadnuté na základě modelu. V tabulce jsou kromě průměrů ukazatele Nadšení prací uvedeny i 95 % intervaly spolehlivosti, které s pravděpodobností 95 % pokrývají neznámý populační průměr ukazatele Nadšení prací pro danou skupinu manažerů. Populační průměr je průměr spočítaný pro základní soubor, ze kterého pochází výběr. Populační průměr ukazatele Nadšení prací pro české manažery v zahraničí je tedy průměr ukazatele Nadšení prací spočtený ze všech českých manažerů v zahraničí, ne pouze z těch, kteří se zúčastnili výzkumu.

Tab. 23 Průměry pro ukazatel Nadšení prací

Soubor	Nadšení prací		
	Průměr	95% interval spolehlivosti	
		Dolní mez	Horní mez
Češi v zahraničí	2,976	2,799	3,154
Češi v ČR	2,759	2,617	2,902
Němci v zahraničí	2,982	2,765	3,200
Němci v Německu	2,677	2,474	2,880

18.2.2. Psychické vyčerpání

Pro ukazatel Psychické vyčerpání nebyl prokázán statisticky významný vliv proměnných vzdělání, obor vzdělání a věk. V modelu byly ponechány pouze proměnné *soubor* a *pohlaví*, které se ukázaly statisticky významné.

Tabulka 24 ukazuje výsledky testů významnosti pro model obsahující faktory soubor a pohlaví. V řádku soubor vidíme, že nulovou hypotézu o shodě průměrů ukazatele Psychické vyčerpání ve všech skupinách manažerů lze na hladině významnosti 5 % zamítnout, neboť dosažená hladina významnosti je menší než 0,05. Tímto prokazujeme významnost této proměnné v modelu. Vidíme, že proměnná pohlaví je rovněž statisticky významná (viz řádek pohlaví). Statisticky významné výsledky uvádíme červeně.

Všechny výše zmíněné testy jsou prováděny na základě F statistiky, která má /za splnění předpokladů užití obecného lineárního modelu/ F rozdělení s příslušnými stupni volnosti, odvíjejícími se od počtu úrovní faktorů a použitého modelu. V našem případě má F statistika pro proměnnou soubor 3 stupně volnosti, protože testujeme hypotézu pro 4 skupiny manažerů. Stupně volnosti jsou dány počtem skupin mínus 1. Pro proměnnou pohlaví má F statistika 1 stupeň volnosti, protože proměnná pohlaví má 2 úrovně.

Ověřování hypotézy:

H₀₂: Není rozdíl mezi skupinami všech manažerů v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

H_{A2}: Je rozdíl mezi skupinami všech manažerů v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

Zamítáme H₀₂ ve prospěch H_{A2} na hladině významnosti 5%, tedy je rozdíl mezi skupinami všech manažerů v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

Tab. 24 Test významnosti efektů

	Psychické vyčerpání		
	F statistika	Stupně volnosti	Dosažená hladina významnosti
Soubor	24,088	3	,000
Pohlaví	5,299	1	,022

Po zamítnutí hypotézy **H₀₂** dále testujeme hypotézy o shodě průměrů ukazatele Psychické vyčerpání v předem vybraných dvojicích skupin manažerů. Výsledky těchto testů ukazuje tabulka 25.

Ověřování hypotéz:

H_{02a}: Není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a českými manažery v České republice v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

H_{A2a}: Je rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a českými manažery v České republice v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

H_{02a} nelze na hladině významnosti 5 % zamítnout, tedy není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a českými manažery v České republice v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

H_{02b}: Není rozdíl mezi německými manažery v zahraničí a německými manažery v Německu v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

H_{A2b}: Je rozdíl mezi německými manažery v zahraničí a německými manažery v Německu v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

H_{02b} nelze na hladině významnosti 5 % zamítnout, tedy není rozdíl mezi německými manažery v zahraničí a německými manažery v Německu v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

H_{02c}: Není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

H_{A2c}: Je rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

Zamítáme H_{02c} ve prospěch H_{A2c} na hladině významnosti 5 %, tedy je rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

H_{02d}: Není rozdíl mezi českými manažery v České republice a německými manažery v Německu v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

H_{A2d}: Je rozdíl mezi českými manažery v České republice a německými manažery v Německu v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

Zamítáme H_{02d} ve prospěch H_{A2d} na hladině významnosti 5 %, tedy je rozdíl mezi českými manažery v České republice a německými manažery v Německu v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

Tab. 25 Testy významnosti kontrastů

Soubor	Psychické vyčerpání		
	F statistika	Stupně volnosti	Dosažená hladina významnosti
Češi v zahraničí x Češi v ČR	1,334	1	,250
Němci v zahraničí x Němci v Německu	,012	1	,912
Češi v zahraničí x Němci v zahraničí	38,780	1	,000
Češi v ČR x Němci v Německu	34,074	1	,000

Tabulka 26 zobrazuje průměry ukazatele Psychické vyčerpání, odhadnuté na základě použitého modelu. Tyto průměry jsou zároveň zobrazeny v grafu (viz obrázek 14).

Z obou výstupů je vidět, že čeští manažeři mají v průměru vyšší psychické vyčerpání než němečtí manažeři. Významnost těchto rozdílů /čeští manažeři v zahraničí proti

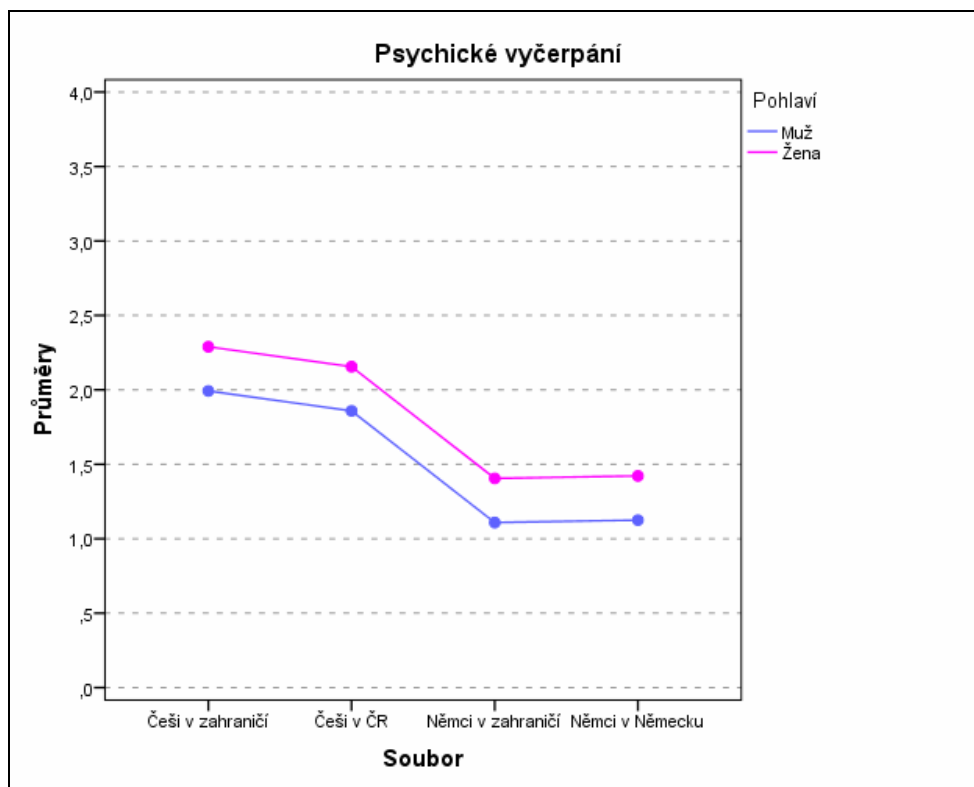
německým manažerům v zahraničí a čeští manažeři v České republice proti německým manažerům v Německu/ byla doložena v tabulce 25.

Z těchto výstupů je vidět, že ženy jsou v průměru více psychicky vyčerpané než muži. Posun hodnocení žen oproti hodnocení mužů je ve všech skupinách manažerů stejný, což vychází z použitého modelu, který neobsahoval interakci proměnných soubor a pohlaví. Interakce nebyla zahrnutá do modelu, protože model bez interakce dobře odpovídal datům. Test shody modelu s daty měl dosaženou hladinu významnosti 0,562. Efekt proměnné pohlaví byl tudíž v modelu uvažován nezávisle na efektu proměnné soubor. Nižší zastoupení žen v souborech německých manažerů není tedy na překážku a nesnižuje spolehlivost získaných závěrů.

Tab. 26 Průměry pro ukazatel Psychické vyčerpání

Soubor	Pohlaví	Psychické vyčerpání		
		Průměr	95% interval spolehlivosti	
			Dolní mez	Horní mez
Češi v zahraničí	Muž	1,993	1,810	2,175
	Žena	2,289	2,011	2,568
Češi v ČR	Muž	1,859	1,707	2,011
	Žena	2,155	1,908	2,403
Němci v zahraničí	Muž	1,109	,894	1,324
	Žena	1,405	1,084	1,727
Němci v Německu	Muž	1,125	,923	1,328
	Žena	1,422	1,118	1,726

Obr. 14 Psychické vyčerpání I



18.2.3. Pracovní lhostejnost

Pro ukazatel Pracovní lhostejnost nebyl prokázán vliv proměnných vzdělání, obor vzdělání a věk, ale ani rozdíly v jednotlivých skupinách manažerů nebyly statisticky významné. Proměnná soubor však byla v modelu ponechána. V modelu byla též ponechána proměnná pohlaví, která byla významná.

Tabulka 27 ukazuje výsledky testů významnosti jednotlivých efektů pro model s faktory identifikátor skupin manažerů a pohlaví.

Ověřování hypotézy:

H₀₃: Není rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání pracovní lhostejnosti.

H_{A3}: Je rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání pracovní lhostejnosti.

H₀₃ nelze na hladině významnosti 5 % zamítnout, tedy není rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání pracovní lhostejnosti.

Tab. 27 Testy významnosti efektů

	Pracovní lhostejnost		
	F statistika	Stupně volnosti	Dosažená hladina významnosti
Soubor	1,626	3	,185
Pohlaví	5,760	1	,017

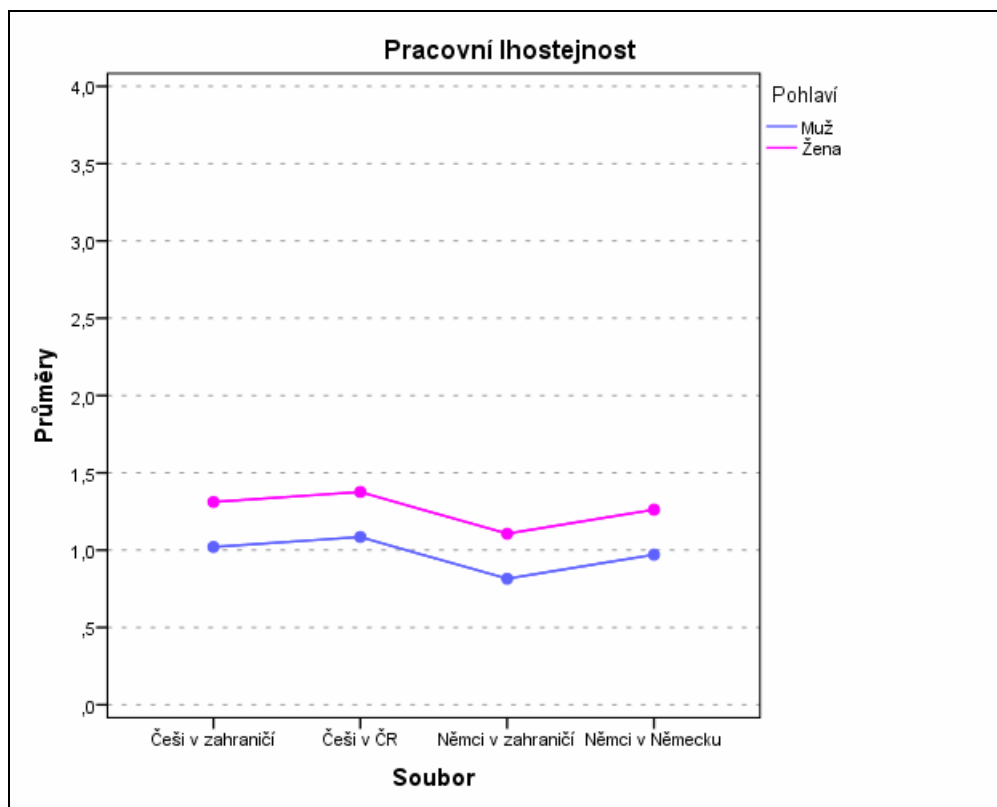
Vzhledem k tomu, že H_{03} nebyla na hladině 5 % zamítnuta, nebyly testovány dvojice skupin manažerů pomocí kontrastů.

Průměry ukazatele Pracovní lhostejnost, odhadnuté na základě použitého modelu zobrazuje tabulka 28 a obrázek 15. Z obou výstupů je vidět, že ženy mají v průměru vyšší míru pracovní lhostejnosti než muži. Opět platí, že tento efekt je stejný ve všech skupinách manažerů, protože model neobsahoval interakci. Test shody modelu s daty měl v tomto případě dosaženou hladinu spolehlivosti 0,904.

Tab. 28 Průměry pro ukazatel pracovní lhostejnost

Soubor		Pohlaví		Pracovní lhostejnost		
				Průměr	95% interval spolehlivosti	
					Dolní mez	Horní mez
Češi v zahraničí	Muž	1,021	,852	1,190		
	Žena	1,312	1,051	1,573		
Češi v ČR	Muž	1,085	,944	1,226		
	Žena	1,376	1,141	1,611		
Němci v zahraničí	Muž	,815	,612	1,018		
	Žena	1,106	,804	1,409		
Němci v Německu	Muž	,971	,783	1,159		
	Žena	1,262	,977	1,547		

Obr. 15 Pracovní lhostejnost I



18.2.4. Vina

Pro ukazatel Vina nebyl prokázán vliv žádné z proměnných pohlaví, vzdělání, obor vzdělání a věk. Současně ani rozdíly v průměrném hodnocení jednotlivých skupin manažerů nebyly na hladině 5 % prokázány jako statisticky významné.

Tabulka 29 ukazuje výsledky testu významnosti pro model obsahující pouze identifikátor skupin manažerů.

Ověřování hypotézy:

H_{04} : Neení rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání viny.

H_{A4} : Je rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání viny.

H_{04} nelze na hladině významnosti 5 % zamítnout, tedy není rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání viny.

Tab. 29 Test významnosti efektů

	Vina		
	F statistika	Stupně volnosti	Dosažená hladina významnosti
Soubor	,585	3	,625

Vzhledem k tomu, že nulová hypotéza H_{04} o shodě průměrného vnímání ukazatele Vina jednotlivými skupinami manažerů nebyla zamítnuta, nebyly testovány dvojice skupin manažerů pomocí kontrastů.

Průměry ukazatele Vina, odhadnuté na základě použitého modelu, zobrazuje tabulka 30.

Tab. 30 Průměry pro ukazatel Vina

Soubor	Vina		
	Průměr	95% interval spolehlivosti	
		Dolní mez	Horní mez
Češi v zahraničí	,812	,681	,942
Češi v ČR	,803	,698	,907
Němci v zahraničí	,800	,640	,960
Němci v Německu	,695	,548	,842

18.2.5. Syndrom vyhoření

Pro ukazatel Syndrom vyhoření nebyl prokázán významný vliv proměnných vzdělání, obor vzdělání a věk. V modelu byly ponechány proměnné soubor a pohlaví, které vyšly statisticky významné.

Tabulka 31 ukazuje výsledky testů významnosti efektů v modelu s faktory identifikátor skupin manažerů a pohlaví.

Ověřování hypotézy:

H_{05} : Není rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

H_{A5} : Je rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

Zamítáme H_{05} ve prospěch H_{A5} na hladině významnosti 5 %, tedy je rozdíl mezi všemi skupinami manažerů v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

Tab. 31 Testy významnosti efektů

	Syndrom vyhoření		
	F statistika	Stupně volnosti	Dosažená hladina významnosti
Soubor	5,638	3	,001
Pohlaví	6,262	1	,013

Výsledky testů shody průměrného vnímání ukazatele Syndrom vyhoření ve vybraných dvojicích skupin manažerů, zobrazuje tabulka 32.

Ověřování hypotéz:

H_{05a}: Není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a českými manažery v České republice v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

H_{A5a}: Je rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a českými manažery v České republice v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

H_{05a} nelze na hladině významnosti 5 % zamítnout, tedy není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a českými manažery v České republice v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

H_{05b}: Není rozdíl mezi německými manažery v zahraničí a německými manažery v Německu v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

H_{A5b}: Je rozdíl mezi německými manažery v zahraničí a německými manažery v Německu v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

H_{05b} nelze na hladině významnosti 5 % zamítnout, tedy není rozdíl mezi německými manažery v zahraničí a německými manažery v Německu v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

H_{05c}: Není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

H_{A5c}: Je rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

Zamítáme H_{05c} ve prospěch H_{A5c} na hladině významnosti 5 %, tedy je rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

H_{05d}: Není rozdíl mezi českými manažery v České republice a německými manažery v Německu v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

H_{A5d}: Je rozdíl mezi českými manažery v České republice a německými manažery v Německu v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

Zamítáme H_{05d} ve prospěch H_{A5d} na hladině významnosti 5 %, tedy je rozdíl mezi českými manažery v České republice a německými manažery v Německu v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

Tab. 32 Testy významnosti kontrastů

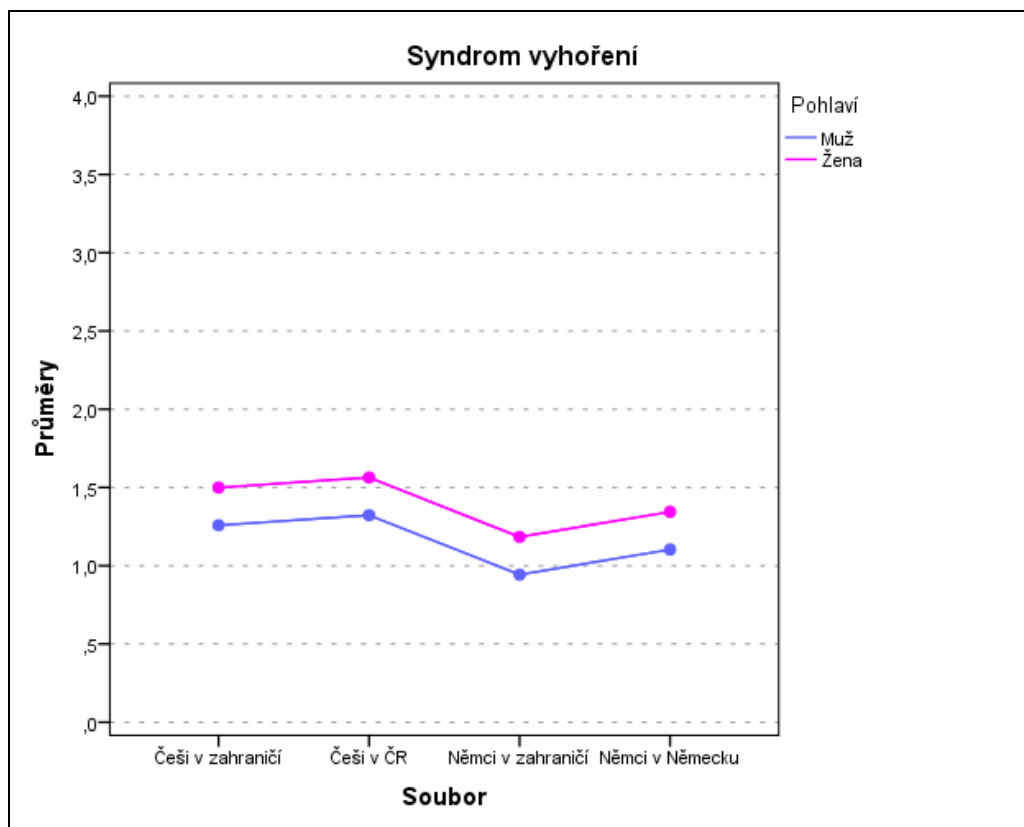
Soubor	Syndrom vyhoření		
	F statistika	Stupně volnosti	Dosažená hladina významnosti
Češi v zahraničí x Češi v ČR	,569	1	,451
Němci v zahraničí x Němci v Německu	2,037	1	,155
Češi v zahraničí x Němci v zahraničí	8,755	1	,003
Češi v ČR x Němci v Německu	5,496	1	,020

Průměry ukazatele Syndrom vyhoření, odhadnuté na základě použitého modelu, zobrazuje tabulka 33 a obrázek 16. Z obou výstupů je patrné, že průměrné vnímání syndromu vyhoření žen je vyšší než u mužů a tento efekt je stejný pro všechny skupiny manažerů. Interakce v modelu nebyla uvažována, protože test shody modelu s daty měl dosaženou hladinu významnosti 0,839. Při porovnání českých manažerů s jejich německými protějšky /v obou dvou dvojicích/ je patrné, že čeští manažeři mají v průměru vyšší ukazatel Syndrom vyhoření.

Tab. 33 Průměry pro ukazatel Syndrom vyhoření

Soubor		Syndrom vyhoření		
		Průměr	95% interval spolehlivosti	
			Dolní mez	Horní mez
Pohlaví	Muž	1,258	1,124	1,393
	Žena	1,499	1,292	1,706
Češi v zahraničí	Muž	1,323	1,211	1,435
	Žena	1,564	1,377	1,750
Češi v ČR	Muž	1,323	1,211	1,435
	Žena	1,564	1,377	1,750
Němci v zahraničí	Muž	,943	,779	1,106
	Žena	1,184	,942	1,426
Němci v Německu	Muž	1,103	,952	1,255
	Žena	1,345	1,117	1,572

Obr. 16 Syndrom vyhoření I



18.3. Zpracování dat a ověřování hypotéz: druhá fáze

V následujících tabulkách a grafech jsou znázorněny výsledky ze druhé fáze zpracování jednotlivých ukazatelů **Nadšení prací**, **Psychické vyčerpání**, **Pracovní lhostejnost**, **Vina** a **Syndrom vyhoření** pomocí **obecného lineárního modelu**.

Ve druhé fázi uvádíme analýzu rozdílů pěti ukazatelů na základě následujících proměnných: *Soubor manažerů*, *země zahraničního pobytu*, *zahraničí minulost*, *zahraničí budoucnost*, *přítomnost rodiny*, *trvání zahraničního pobytu /v měsících/* a *počet měsíců od zahraničního pobytu*. Tyto proměnné byly zjišťovány pouze u dvou skupin manažerů se zkušeností se zahraničním pracovním pobytem.

18.3.1. Nadšení prací

Pro ukazatel Nadšení prací nebyl prokázán významný vliv proměnných: Trvání zahraničního pobytu /v měsících/, zahraničí minulost, zahraničí budoucnost, přítomnost rodiny a počet měsíců od zahraničního pobytu. V modelu byly ponechány proměnné soubor a země zahraničního pobytu, které vyšly statisticky významné.

Tabulka 34 ukazuje výsledky testů významnosti efektů v modelu s faktory: identifikátor skupin manažerů a země zahraničního pobytu.

Ověřování hypotézy:

H_{01c}: Nemá rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání nadšení prací.

H_{A1c}: Nemá rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání nadšení prací.

H_{01c} nelze na hladině významnosti 5 % zamítnout, tedy není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání nadšení prací.

Tab. 34 Testy významnosti efektů

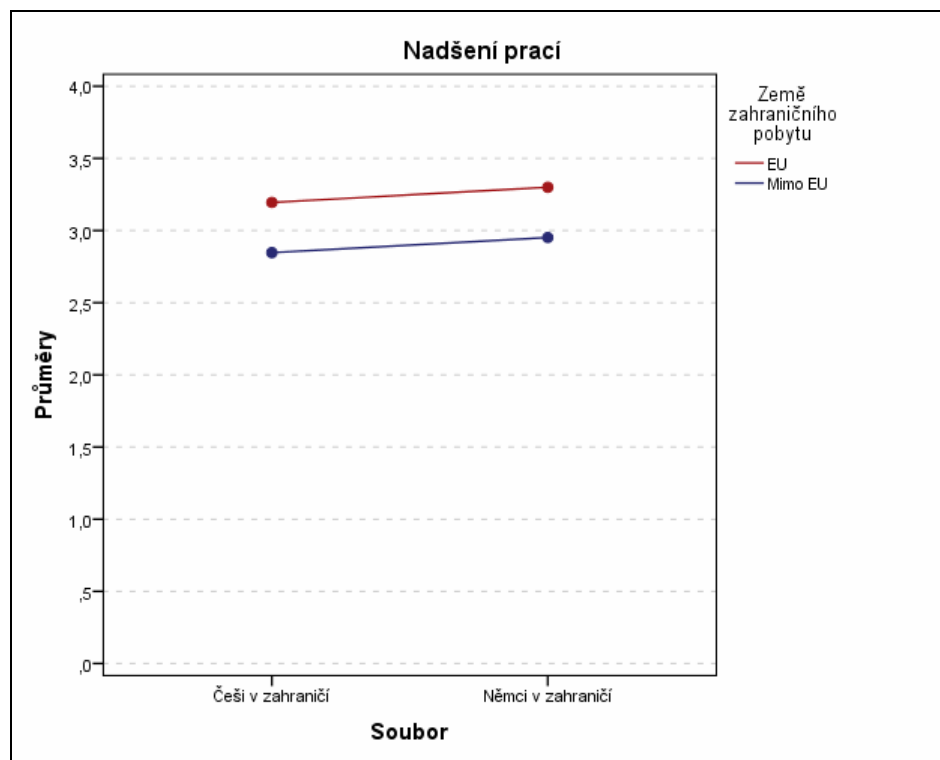
	Nadšení prací		
	F statistika	Stupně volnosti	Dosažená hladina významnosti
Soubor	,505	1	,479
Země zahraničního pobytu	4,449	1	,038

Průměry ukazatele Nadšení prací, odhadnuté na základě použitého modelu, zobrazuje tabulka 35 a obrázek 17. Z obou výstupů je vidět, že manažeři působící v zemích Evropské unie mají v průměru vyšší míru nadšení prací než manažeři působící mimo Evropskou unii. Tento efekt je stejný u českých a německých manažerů, protože model neobsahoval interakci. Test shody modelu s daty měl v tomto případě dosaženou hladinu spolehlivosti 0,462.

Tab. 35 Průměry pro ukazatel Nadšení prací

Soubor		Nadšení prací		
		Průměr	95% interval spolehlivosti	
			Dolní mez	Horní mez
Češi v zahraničí	EU	3,195	2,924	3,466
	Mimo EU	2,847	2,633	3,061
Němci v zahraničí	EU	3,300	2,931	3,668
	Mimo EU	2,952	2,734	3,169

Obr. 17 Nadšení prací



18.3.2. Psychické vyčerpání

Pro ukazatel Psychické vyčerpání nebyl prokázán významný vliv proměnných: Země zahraničního pobytu, trvání zahraničního pobytu /v měsících/, zahraničí minulost, zahraničí budoucnost, přítomnost rodiny a počet měsíců od zahraničního pobytu. V modelu byla ponechána pouze proměnná soubor, která vyšla statisticky významná.

Tabulka 36 ukazuje výsledky testu významnosti efektu v modelu s faktorem identifikátor skupin manažerů.

Ověřování hypotézy:

H_{02c}: Není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

H_{A2c}: Je rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

Zamítáme H_{02c} ve prospěch H_{A2c} na hladině významnosti 5 %, tedy je rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání psychického vyčerpání.

Tab. 36 Test významnosti efektu

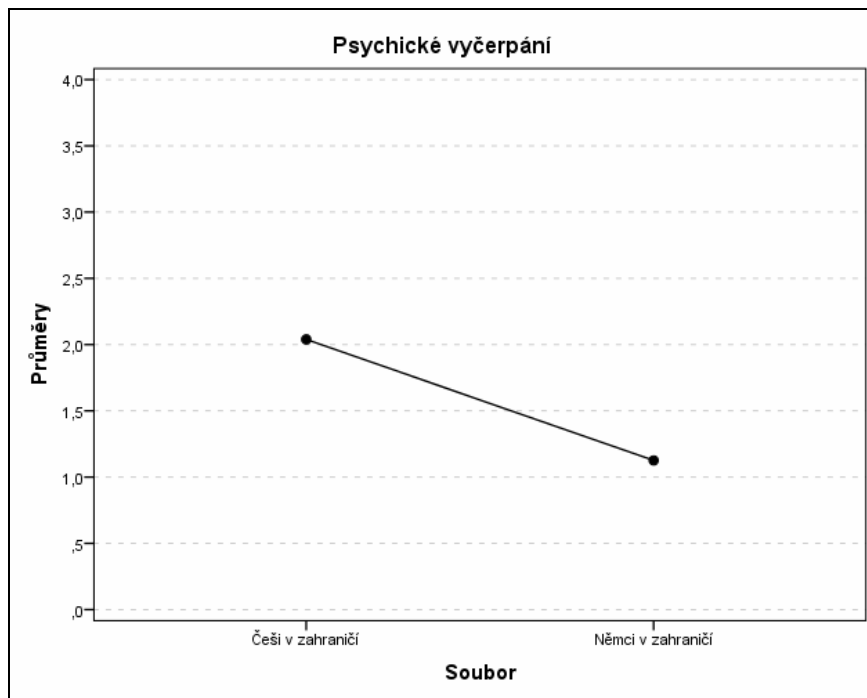
	Psychické vyčerpání		
	F statistika	Stupně volnosti	Dosažená hladina významnosti
Soubor	45,060	1	,000

Průměry ukazatele Psychické vyčerpání, odhadnuté na základě použitého modelu, zobrazuje tabulka 37 a obrázek 18. Z obou výstupů je patrné, že průměrné psychické vyčerpání českých manažerů je ve srovnání s německými manažery vyšší.

Tab. 37 Průměry pro ukazatel Psychické vyčerpání

Soubor	Psychické vyčerpání		
	Průměr	95% interval spolehlivosti	
		Dolní mez	Horní mez
Češi v zahraničí	2,039	1,867	2,212
Němci v zahraničí	1,126	,917	1,334

Obr. 18 Psychické vyčerpání II



18.3.3. Pracovní lhostejnost

Pro ukazatel Pracovní lhostejnost nebyl prokázán významný vliv proměnných: Trvání zahraničního pobytu /v měsících/, zahraničí minulost, zahraničí budoucnost a přítomnost rodiny. V modelu byly ponechány proměnné soubor, země zahraničního pobytu a počet měsíců od zahraničního pobytu, které vyšly statisticky významné.

Tabulka 38 ukazuje výsledky testů významnosti efektů v modelu s faktory: identifikátor skupin manažerů, země zahraničního pobytu a počet měsíců od zahraničního pobytu.

Ověřování hypotéz:

H_{03c}: Není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání pracovní lhostejnosti.

H_{A3c}: Je rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání pracovní lhostejnosti.

Zamítáme H_{03c} ve prospěch H_{A3c} se spolehlivostí 95 %, tedy je rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání pracovní lhostejnosti.

K zamítnutí hypotézy H_{03c} dochází, přestože hypotéza H₀₃ nebyla v první fázi zamítnuta, protože nyní jsou v modelu uvažovány vlivy jiných faktorů. Jedná se o důsledek vzájemné souvislosti zahrnutých faktorů.

Tab. 38 Testy významnosti efektů

	Pracovní lhostejnost		
	F statistika	Stupně volnosti	Dosažená hladina významnosti
Soubor	5,802	1	,018
Země zahraničního pobytu	4,654	1	,034
Počet měsíců od zahraničního pobytu	4,662	2	,012

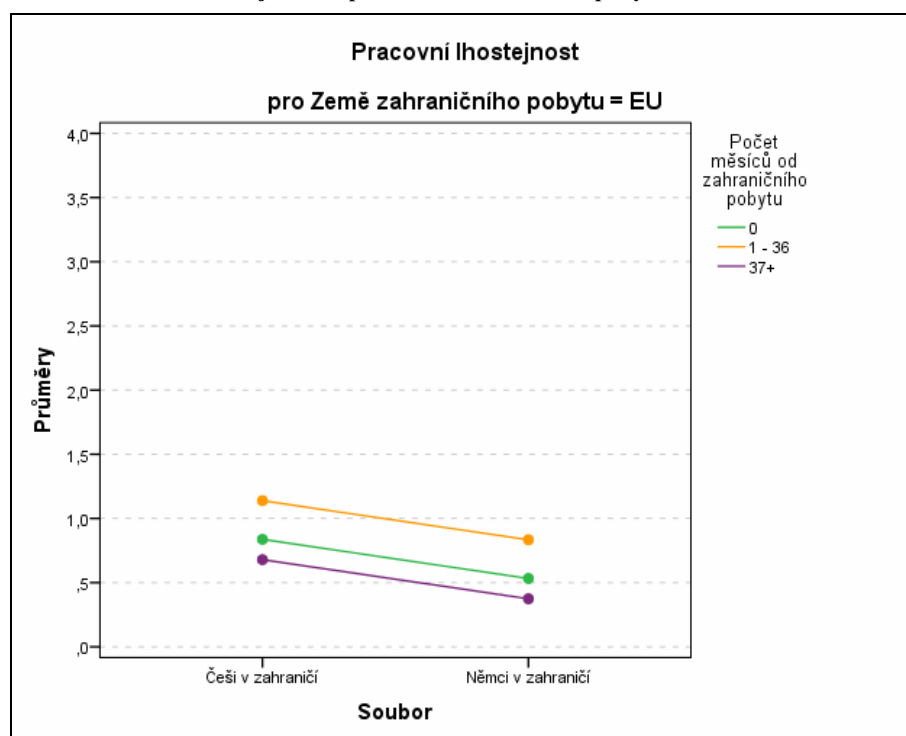
Průměry ukazatele Pracovní lhostejnost, odhadnuté na základě použitého modelu, zobrazuje tabulka 39, obrázek 16 a obrázek 17. Z těchto výstupů je vidět, že průměrná pracovní lhostejnost českých manažerů je ve srovnání s německými manažery vyšší. Porovnáním obou grafů zjistíme, že je patrné, že průměrná pracovní lhostejnost je vyšší u manažerů s pobytem v zemích mimo Evropskou unii – platí stejně pro české i německé manažery, protože model neobsahuje interakci proměnných soubor a země zahraničního pobytu. V modelu nebyla uvažována žádná interakce, protože test shody modelu s daty měl dosaženou hladinu významnosti 0,321.

Z tabulky 39, obrázku 19 a obrázku 20 je dále vidět, že průměrná pracovní lhostejnost je nejvyšší u manažerů, kteří hodnotili zahraniční pobyt zpětně do tří let od pobytu; nižší je u manažerů, kteří hodnotili ještě během pobytu a nejnižší u manažerů, kteří hodnotili s časovým odstupem více než tři roky.

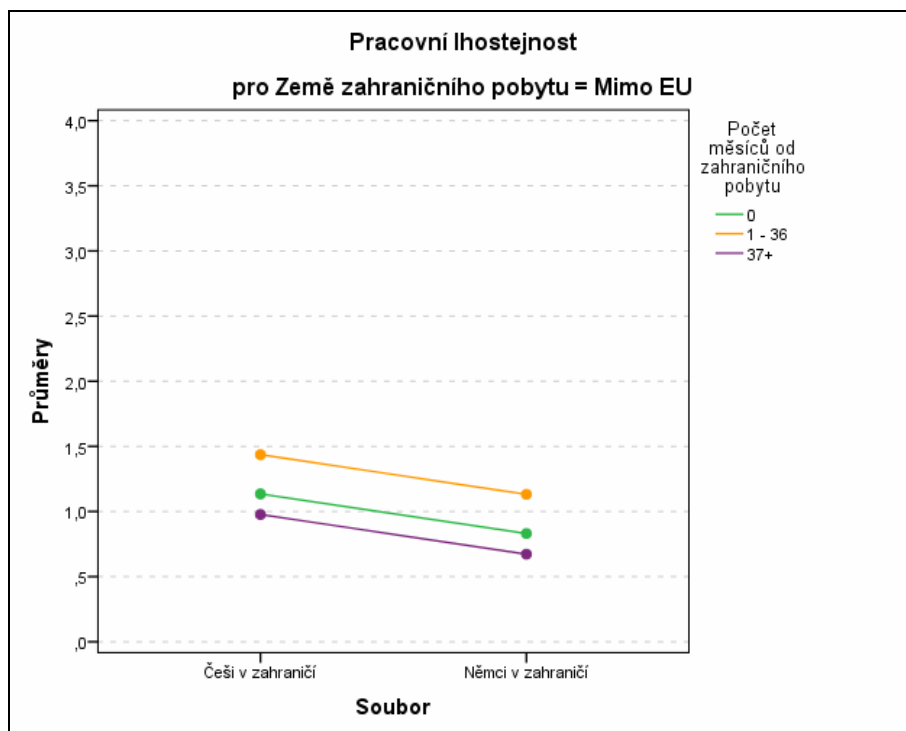
Tab. 39 Průměry pro ukazatel Pracovní lhůstevnost

Soubor	Země zahraničního pobytu	Počet měsíců od zahraničního pobytu	Pracovní lhůstevnost		
			Průměr	95% interval spolehlivosti	
				Dolní mez	Horní mez
Češi v zahraničí	EU	0	,837	,577	1,097
		1 - 36	1,138	,846	1,431
		37+	,679	,389	,969
	Mimo EU	0	1,135	,932	1,339
		1 - 36	1,436	1,172	1,700
		37+	,977	,698	1,256
Němci v zahraničí	EU	0	,532	,172	,893
		1 - 36	,834	,475	1,192
		37+	,374	,040	,709
	Mimo EU	0	,831	,592	1,069
		1 - 36	1,132	,875	1,388
		37+	,672	,430	,915

Obr. 19 Pracovní lhůstevnost II: pro Země zahraničního pobytu = EU



Obr. 20 Pracovní lhostejnost pro Země II: zahraničního pobytu = Mimo EU



Provede-li se mnohonásobné porovnání těchto skupin /tj. všech dvojic/ s použitím Bonferroniho korekce, pak jediný statisticky průkazný rozdíl na hladině významnosti 5 % je mezi průměrným hodnocením pracovní lhostejnosti u manažerů, kteří dotazník vyplňovali zpětně do tří let od zahraničního pobytu a průměrným hodnocením pracovní lhostejnosti u manažerů, kteří dotazník vyplňovali zpětně po více než třech letech od zahraničního pobytu (viz tabulka 40).

Tímto způsobem testujeme nulové hypotézy o shodě průměrného hodnocení u dvou skupin manažerů, kteří se liší počtem měsíců od zahraničního pobytu. Protože proměnná počet měsíců od zahraničního pobytu má tři kategorie, testujeme tři různé dvojice skupin manažerů, kteří se liší počtem měsíců od zahraničního pobytu. Rozdíly mezi zbylými dvojicemi skupin manažerů, které jsou patrné z výstupů, nejsou statisticky prokazatelné na hladině významnosti 5 %.

Tab. 40 Mnohonásobná porovnání
Bonferroni

		Pracovní lhostejnost	
(I) Počet měsíců od zahraničního pobytu	(J) Počet měsíců od zahraničního pobytu	Rozdíl průměrů (I-J)	Dosažená hladina významnosti
0	1 - 36	-,250	,226
	37+	,251	,209
1 - 36	37+	,501	,005

18.3.4. Vina

Pro ukazatel Vina nebyl prokázán významný vliv proměnných: země zahraničního pobytu, trvání zahraničního pobytu /v měsících/, zahraničí minulost, zahraničí budoucnost, přítomnost rodiny a počet měsíců od zahraničního pobytu. V modelu byla ponechána pouze proměnná soubor, která vyšla statisticky nevýznamná.

Tabulka 41 ukazuje výsledky testu významnosti efektu v modelu s faktorem identifikátor skupin manažerů.

Ověřování hypotézy:

H_{04c}: Není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání viny.

H_{A4c}: Je rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání viny.

H_{04c} nelze na hladině významnosti 5 % zamítnout, tedy není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání viny.

Tab. 41 Test významnosti efektu

	Vina		
	F statistika	Stupně volnosti	Dosažená hladina významnosti
Soubor	,011	1	,916

Průměry ukazatele Vina, odhadnuté na základě použitého modelu, zobrazuje tabulka 42. Z tohoto výstupu je vidět, že průměrné hodnocení viny je u českých a německých manažerů velice podobné.

Tab. 42 Průměry pro ukazatel Vina

Soubor	Vina		
	Průměr	95% interval spolehlivosti	
		Dolní mez	Horní mez
Češi v zahraničí	,812	,672	,951
Němci v zahraničí	,800	,629	,971

18.3.5. Syndrom vyhoření

U ukazatele Syndrom vyhoření nebyl prokázán významný vliv proměnných: Trvání zahraničního pobytu /v měsících/, zahraničí minulost, zahraničí budoucnost, přítomnost rodiny a počet měsíců od zahraničního pobytu. V modelu byly ponechány proměnné soubor a země zahraničního pobytu, které vyšly statisticky významné.

Tabulka 43 ukazuje výsledky testů významnosti efektů v modelu s faktory: identifikátor skupin manažerů a země zahraničního pobytu.

Ověřování hypotézy:

H_{05c}: Není rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

H_{A5c}: Je rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

Zamítáme H_{05c} ve prospěch H_{A5c} se spolehlivostí 95 %, tedy je rozdíl mezi českými manažery v zahraničí a německými manažery v zahraničí v průměrném vnímání syndromu vyhoření.

Tab. 43 Testy významnosti efektu

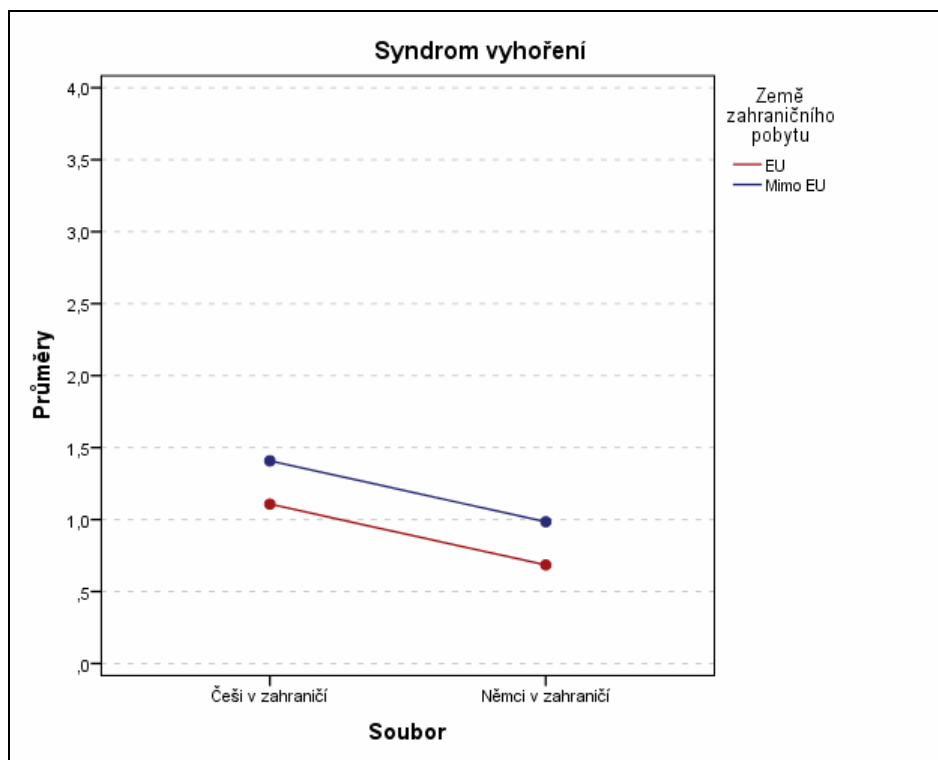
	Syndrom vyhoření		
	F statistika	Stupně volnosti	Dosažená hladina významnosti
Soubor	17,517	1	,000
Země zahraničního pobytu	7,150	1	,009

Průměry ukazatele Syndrom vyhoření, odhadnuté na základě použitého modelu, zobrazuje tabulka 44 a obrázek 21. Z obou výstupů je vidět, že čeští manažeři mají v průměru vyšší míru syndromu vyhoření než němečtí manažeři. Dále je patrné, že manažeři působící v zemích Evropské unie mají v průměru nižší míru syndromu vyhoření než manažeři působící mimo Evropskou unii. Tento efekt je stejný u českých i německých manažerů, protože model neobsahoval interakci. Test shody modelu s daty měl v tomto případě dosaženou hladinu spolehlivosti 0,188.

Tab. 44 Průměry pro ukazatel Syndrom vyhoření

Soubor	Země zahraničního pobytu	Syndrom vyhoření		
		Průměr	95% interval spolehlivosti	
			Dolní mez	Horní mez
Češi v zahraničí	EU	1,108	,923	1,292
	Mimo EU	1,408	1,262	1,554
Němci v zahraničí	EU	,685	,433	,936
	Mimo EU	,985	,835	1,135

Obr. 21 Syndrom vyhoření II



19. SHRnutí VÝSLEDKŮ

Zpracování dat bylo zaměřeno na analýzu pěti ukazatelů: Nadšení prací, Psychického vyčerpání, Pracovní lhostejnosti, Viny a Syndromu vyhoření.

V první fázi jsme variabilitu hodnocení výše uvedených ukazatelů modelovali na základě identifikátoru skupiny manažerů, pohlaví, vzdělání, oboru vzdělání a věku manažerů. Do zpracování byly zahrnuty všechny čtyři skupiny manažerů.

Ve druhé fázi jsme variabilitu ukazatelů modelovali na základě těchto proměnných: Identifikátor skupiny manažerů, země zahraničního pobytu, trvání zahraničního pobytu /v měsících/, zahraničí minulost, zahraničí budoucnost, přítomnost rodiny a počet měsíců od zahraničního pobytu. V této fázi se zpracování týkalo pouze dvou skupin manažerů se zkušeností se zahraničním pracovním pobytem.

Nadšení prací

Pro ukazatel Nadšení prací nebyly v první fázi prokázány statisticky významné rozdíly mezi čtyřmi soubory manažerů a ani dle dalších charakteristik.

Ve druhé fázi bylo prokázáno, že průměrné nadšení prací je vyšší u manažerů působících v zemích Evropské unie ve srovnání s manažery působícími v zemích mimo Evropskou unii.

Psychické vyčerpání

V první fázi se prokázalo:

- větší průměrné psychické vyčerpání u českých manažerů v zahraničí než u německých manažerů v zahraničí,
- větší průměrné psychické vyčerpání u českých manažerů v ČR oproti německým manažerům v Německu,
- větší psychické vyčerpání žen než mužů.

Ve druhé fázi bylo opět prokázáno větší průměrné psychické vyčerpání u českých manažerů v zahraničí než u německých manažerů v zahraničí.

Pracovní lhostejnost

V první fázi pro ukazatel Pracovní lhostejnost nebyly prokázány statisticky významné rozdíly mezi čtyřmi soubory manažerů. U žen byla prokázána větší míra pracovní lhostejnosti než u mužů.

Ve druhé fázi byla prokázána:

- vyšší průměrná pracovní lhostejnost českých manažerů v zahraničí než německých manažerů v zahraničí,
- nižší průměrná pracovní lhostejnost manažerů působících v zemích Evropské unie než mimo Evropskou unii,
- vyšší průměrná pracovní lhostejnost manažerů, kteří hodnotí svůj zahraniční pobyt zpětně do tří let od jeho uplynutí, než manažerů, kteří hodnotí svůj zahraniční pobyt zpětně po více než třech letech od jeho uplynutí.

Vina

Pro ukazatel Vina nebyly v první fázi prokázány statisticky významné rozdíly mezi čtyřmi skupinami manažerů a ani dle dalších charakteristik.

Ve druhé fázi také nebyly prokázány statisticky významné rozdíly mezi českými a německými manažery a ani dle dalších charakteristik.

Syndrom vyhoření

V první fázi byla prokázána:

- v průměru větší míra vyhoření u českých manažerů v zahraničí než u německých manažerů v zahraničí,
- v průměru větší míra vyhoření u českých manažerů v České republice oproti německým manažerům v Německu,
- v průměru větší míra vyhoření žen než mužů.

Ve druhé fázi byla prokázána:

- V průměru opět větší míra vyhoření u českých manažerů v zahraničí než u německých manažerů v zahraničí,
- v průměru větší míra vyhoření u manažerů působících v zemích mimo Evropskou Unii oproti manažerům působícím v Evropské Unii.

20. DISKUZE

V této kapitole bychom chtěli popsat hlavní limity naší práce, souhrnně se podívat na dosažené výsledky a porovnat je s poznatky z literatury, na něž jsme navazovali. Dále bychom chtěli navrhnout některé možnosti užití námi dosažených výsledků a doporučit možné cesty pokračování ve výzkumu.

LIMITY PŘÍ VÝBĚRU LITERATURY

Při zpracovávání teoretické části jsme se potýkali s nedostatkem odborné literatury, která by pojednávala o adaptaci a akulturaci českých a německých pracovníků při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí. Navazovali jsme tedy na poznatky týkající se akulturace a adaptace v obecném pojetí a na zjištění týkající se projevů interkulturních rozdílů mezi Čechy a Němci, které vystupují do popředí při jejich vzájemné spolupráci. Rovněž jsme se setkávali s nedostatkem odborných zdrojů o tématu pracovníků, kteří jsou na dlouhodobé zahraniční pracovní pobyty vysláni firmami. Jeví se nám, že literatura popisující dlouhodobé zahraniční pobyty emigrantů, exulantů či osob vyjíždějících do zahraničí za práci individuálně nesouvisí přímo s tématem a cíly této práce.

LIMITY PŘI SBĚRU DAT

V empirické části naší práce jsme naráželi na mnohé **bariéry při snaze sehnat potřebný počet českých a německých manažerů** pro kvalitativní a kvantitativní výzkum.

Domníváme se, že obtíže při vytváření souboru respondentů ovlivnily výrazně následující skutečnosti:

Světová hospodářská krize

V době sběru dat již světová hospodářská krize (Morávek, 2008) zasáhla Českou republiku i Německo. V důsledku hospodářské krize měly oslovené osoby patrně větší obavu o udržení své pracovní pozice a mohla vzrůstat tendence vyhnout se jakémukoliv riskantnímu chování, které by je na pracovišti mohlo ohrozit. Mohlo tedy dojít k obecně větší opatrnosti při otevřeném vyjadřování vlastních postojů k práci, jak v ústním podání nahrávaném na diktafon, tak v písemné formě v dotaznících. Současně mohla klesat nedůvěra ke slibu zachování anonymity ze strany realizátorky výzkumu.

Velká časová a pracovní vytíženost manažerů

Lidé ve středních a vysokých manažerských pozicích jsou často velmi časově a pracovní vytížení. Najít si čas v rozsahu hodiny a půl až tří hodin k provedení rozhovoru, nebylo pro manažery snadné.

Z výpovědí respondentů v kvalitativním výzkumu se ukázalo, že pracovní činnost osob v manažerských pracovních pozicích při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí zaujímá značnou část jejich času. Manažeři uváděli, že při svém zahraničním pracovním pobytu museli pracovat až 15 hodin denně včetně víkendů. Byť časová

investice pro vyplnění dotazníku byla jen asi 15 minut, mohl být tento čas, v porovnání s přemírou jejich pracovních úkolů, vnímán jako ztrátový.

Nebylo snadné získat přístup do středních a velkých firem na území České republiky a Německa za účelem sběru dat. Pracovníci ve vyšších manažerských pozicích si z důvodu své vytíženosti zachovávají na pracovišti odstup od činností, které nesouvisejí s náplní jejich práce, například od účasti ve výzkumu.

Nedůvěra ve výzkum zprostředkovaný firmou

Snaha oslovit ve firmě za účelem sběru dat příslušné personální oddělení, které by poskytlo kontakt na manažery splňující naše kritéria, se ukázala jako neefektivní. Pokud personální oddělení souhlasilo a poskytlo kontakt na své zaměstnance, návratnost vyplněných dotazníků byla prakticky nulová. Manažeři se patrně v takovém případě obávali otevřeně vyjadřovat své pracovní postoje v dotaznících. Ačkoliv bylo zapojení personálního oddělení jejich firmy do výzkumu minimální, negativně ovlivnilo důvěru manažerů v náš slib zachování jejich anonymity. Bylo možné předpokládat, že pokud by se manažeři přece jen rozhodli za takových okolností dotazník vyplnit, upravili by své pracovní postoje v dotazníku pozitivním směrem.

Stejně tak úsilí získat manažery pro kvalitativní výzkum /provedení rozhovorů/ prostřednictvím personálních oddělení firem se z výše uvedeného důvodu ukázalo jako nevhodné.

Nesnadná dostupnost manažerů v zahraničí

Manažeři, kteří byli v době výzkumu na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí, se nacházeli v mnoha světových lokalitách, velmi často v Indii, Číně, Rusku, USA a též v mnoha evropských zemích. I tato skutečnost ztěžovala přístupnost k těmto respondentům. Toto souviselo pouze se sběrem dat v kvantitativním výzkumu.

Omezení výše uvedenými vlivy výrazně prodloužilo časové období sběru dat a mělo vliv na počet získaných respondentů. Abychom v kvalitativním i kvantitativním výzkumu získali potřebný počet respondentů, museli jsme poněkud snížit z našich nároků na reprezentativitu datového souboru. Z důvodu výše jmenovaných limitů se nám při kvalitativním i navazujícím kvantitativním výzkumu osvědčila při výběru respondentů **metoda lavinového výběru** neboli **technika sněhové koule** /snow-ball technique/.

Metodu lavinového výběru bylo možné v našem výzkumu použít, neboť lidé pracující na manažerských pracovních pozicích se často navzájem znají a jsou schopni zprostředkovat kontakt na své kolegy ze stejné či jiné firmy. Výhodou bylo též zprostředkování kontaktu na manažery, kteří v té době absolvovali zahraniční pobyt ve vzdálených světových lokalitách.

K nevýhodám techniky sněhové koule patřilo, že se mohli do výběrového souboru dostat spíše lidé motivovaní k účasti ve výzkumu snahou vyhovět svým kolegům, kteří je oslovili. Snažili jsme se, jak nejvíce bylo v daných podmínkách možné, abychom získali na potenciální respondenty přímý kontakt a mohli s nimi komunikovat sami.

KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Při *kvalitativním výzkumu* jsme ke zjištění zátěžových a podpůrných faktorů v průběhu adaptace užili jako výzkumný nástroj *strukturovaný rozhovor s otevřenými*

otázkami kombinovaný s narativními prvky. Vyšli jsme z členění typů rozhovoru podle Hendla (2008). Strukturovanou formu rozhovoru jsme užili proto, abychom získali od respondentů výpovědi vztahující se k tématům, která jsme na základě předvýzkumu vyhodnotili jako klíčová. Narativní prvky jsme začlenili, neboť jsme chtěli zachytit individuální odlišnosti jednotlivých respondentů.

Uvědomujeme si i úskalí rozhovoru, jimiž je možné zkreslení výstupů vlivem subjektivity tazatelky. Nebezpečí, že se bychom se během rozhovoru mohli zaměřit na témata situačně subjektivně hodnocená jako významná, jsme se snažili snížit právě zvolením formy strukturovaného rozhovoru dle otázek, jejichž formu a sled jsme připravili na základě předvýzkumu.

Rozhovory s českými manažery se uskutečnili v českém jazyce dle Dotazníku pro strukturovaný rozhovor. Rozhovory s německými manažery byly provedeny v anglickém jazyce s využitím anglické verze Dotazníků pro strukturovaný rozhovor, která vznikla přeložením jeho české verze. Rozhovory v angličtině bylo možné realizovat, neboť německá populace je velmi dobře vybavena aktivní znalostí angličtiny. Při komunikaci s manažery se během rozhovoru nevyskytla jazyková bariéra, naopak bylo možné ocenit výhody užití „třetího jazyka“.

Získané rozsáhlé výpovědi celkem osmnácti manažerů /devíti českých a devíti německých/ jsme zpracovávali pomocí *obsahové analýzy*.

Zaměřovali jsme se zejména na odpovědi respondentů na otázky 4.1. a 4.2. (viz kapitola 8.1.1.), v nichž jsme se tázali přímo na vnímané zátěžové a podpůrné faktory. Bylo však nezbytné pečlivě vyslechnout odpovědi každého respondenta na celý soubor otázek (viz Příloha 5), protože vnímané zátěžové a podpůrné faktory mohl respondent uvádět v odpovědi na kteroukoliv z nich. V příloze 7 uvádíme doslovný přepis výpovědi všech respondentů o zátěžových a podpůrných faktorech, vnímaných během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí. U prvního respondenta uvádíme přepis celého rozhovoru. U následujících respondentů uvádíme z důvodu zestručnění doslovné přepisy výpovědi týkající se pouze potenciálních zátěžových a podpůrných faktorů. Výpovědi německých respondentů jsou přeloženy do češtiny.

Pozoruhodnosti ve výpovědích respondentů:

Při *obsahové analýze* výpovědí respondentů jsme objevili některé pozoruhodnosti:

Kontrastní výpovědi českých manažerů

Z výpovědí českých manažerů bylo velmi dobře patrné, které faktory vnímali v zahraničí jako zátěž a které faktory pro ně naopak sloužily jako opora. Je možné říci, že se ve výpovědích českých manažerů více objevovaly extrémy. Rozlišení zátěží a opor zde bylo více zřetelné. Výpovědi byly více kontrastní, „černobílé“.

Ve výpovědích německých respondentů se jejich vyjádření ohledně zátěží a opor držela, oproti Čechům, více ve středové poloze, nešla tolik ke krajovým pólům. Rozlišení zátěžových a podpůrných faktorů nebylo na „první pohled“ tak zřejmé jako u českých manažerů.

Domníváme se, že tato skutečnost mohla být způsobena tím, že:

- Čeští manažeři vnímali situaci v zahraničí více náročnou a zátěžovou než Němci. Češi prožívali v cizině těžkosti intenzivně a posléze je též popisovali při rozhovoru, což přirozeně vyzdvihovalo v jejich výpovědích do popředí i podpůrné elementy.

- Komunikační styl Čechů a Němců se může lišit v přístupu ke sdělování intenzivních, emočně podbarvených prožitků, ve formálním kontaktu. Mnozí autoři (Gullová, 2011; Hall, 1959, 1966, 1976; Hofstede, G., Hofstede, G. J., 2005/2006; Nový, Schroll-Machl, 2003, 2005, 2007; Zamykalová, 2003) uvádějí, že komunikace Němců je v porovnání s Čechy méně kontextová, tedy více explicitní a přímá i při verbalizaci problémů. Avšak tyto autoři též uvádějí, že Němci se chovají odlišně ve formálních a v neformálních vztazích. Můžeme se domnívat, že němečtí respondenti považovali realizaci rozhovoru za formální situaci, a proto více potlačovali emoční prožitky spojené se vzpomínkami na adaptaci v zahraničí, a tedy i tlumili jinak běžně více otevřený projev. Tuto úvahu doporučujeme ověřit v dalším výzkumu.

Převaha zátěžových faktorů ve výpovědích českých respondentů

Ve výpovědích českých manažerů je vždy věnována rozsáhlejší část popisu zátěžových faktorů a výrazně menší část líčení podpůrných faktorů.

U německých manažerů to není tak jednoznačné. Tato skutečnost přímo souvisí s dosaženými výsledky v kvalitativním výzkumu.

Více rozsáhlé výpovědi českých manažerů

Výpovědi českých manažerů jsou mnohem rozsáhlejší v porovnání s německými manažery. Tato skutečnost může být způsobena také tím, že rozhovory s českými manažery trvaly zpravidla déle. Délka každého rozhovoru se pohybovala v intervalu od hodiny a půl do tří hodin. Při domlouvání termínu k rozhovoru jsme požádali každého respondenta minimálně o hodinu a půl času. V průběhu rozhovoru pak Češi a Němci přistupovali k tomuto časovému určení rozdílně.

Čeští manažeři zpravidla chtěli pokračovat v rozhovoru déle, pokud jim to jejich časový rozvrh dovolil. Dávali najevo, že je téma zajímavé. V průběhu rozhovoru však také často odbíhali k jiným pracovním povinnostem, telefonovali atd. /pokud se rozhovory konaly u nich na pracovišti/, což prodlužovalo délku rozhovoru.

Kdežto němečtí manažeři sledovali během rozhovoru více čas a přesně po hodině a půl považovali rozhovor za ukončený. Během konání rozhovoru bylo zřejmé, že se snažili vyhradit si čas jen na rozhovor a minimalizovat další rušivé vlivy, i když byli v hektickém prostředí jejich firmy. Projevoval se zde patrně kulturně odlišný přístup k času v těchto dvou národních kulturách, konkrétně potřeba časové přesnosti a monochromie u Němců a tolerance k časovému posunu a polychronie u Čechů (Brislin, Kim, 2003; Gullová, 2011; Nový, Schroll-Machl, 2007, 2005, 2003, Zamykalová, 2003 viz kapitoly 3.1.2. a 3.2.2.).

KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

V navazujícím *kvantitativním výzkumu* jsme užili k hodnocení nadšení prací, psychického vyčerpání, pracovní lhostejnosti, viny za chování ke kolegům a syndromu vyhoření *SBI Spanish Burnout Inventory* /ve španělštině též CESQT/ (Gil-Monte, 2011, 2005). Při hledání nástroje, který by dokázal statisticky ověřit výsledky našeho kvalitativního výzkumu, se nám jevil SBI nejvíce vhodný. Užili jsme druhou verzi

tohoto dotazníku CESQT-DP, která je více vhodná pro naši cílovou skupinu, tj. manažery⁵ z oblasti průmyslu.

SBI byl při našem výzkumu užit v České republice a v Německu poprvé. Po dohodě a za stálé spolupráce s autorem dotazníku, prof. Pedrem Gil-Monte, jsme dotazník přeložili z původního znění ve španělštině do českého a německého jazyka. Naším cílem bylo předložit respondentům dotazník v jejich rodném jazyce. Při snaze o jazykovou přesnost a zachování významu jednotlivých položek jsme použili metodu re-překlady, tj. dotazník SBI byl přeložen z původního španělského jazyka do češtiny a němčiny a poté zpět do španělského jazyka. Snadnost porozumění respondentů jednotlivým tvrzením v dotazníku jsme ověřovali v rámci předvýzkumu.

Při statistickém zpracování nebylo nutné porovnávat naše data a výsledky s normami dotazníku SBI. Prováděli jsme pouze srovnání námi nasbíraných souborů manažerů mezi sebou (viz kvantitativní výzkum např. kapitola 12 a 18).

Můžeme říci, že výsledky dosažené v kvantitativním výzkumu potvrzují výsledky předchozího kvalitativního výzkumu (viz kapitola 21).

Výsledky kvalitativního výzkumu ukazují, že **čeští manažeři vnímají při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí více zátěžových faktorů a méně podpůrných faktorů než němečtí manažeři**. Naopak němečtí manažeři během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí vnímají více podpůrných faktorů a méně faktorů zátěžových než čeští manažeři.

Z výpovědí českých manažerů se také jeví, že při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí prožívají nedostatek pracovní spokojenosti a zapálení, jsou psychicky vyčerpaní, objevuje se u nich lhostejnost k práci a mívají pocity viny za své postoje vůči svým podřízeným z hostitelské kultury. Na základě výpovědí českých manažerů se dále domníváme, že tyto charakteristiky mohou rovněž ústít v syndrom vyhoření. Výše uvedené charakteristiky se neobjevují ve výpovědích německých manažerů.

Výsledky kvantitativního výzkumu prokazují, že **průměrné psychické vyčerpání, průměrná pracovní lhostejnost a průměrný syndrom vyhoření českých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí jsou statisticky významně vyšší než u německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí**. Tato zjištění potvrzují výsledky předchozího kvalitativního výzkumu.

Chtěli jsme ověřit, zda se obdobné statisticky významné rozdíly vyskytují též mezi českými a německými manažery, kteří pracují ve svých domovských kulturách, tj. v České republice a v Německu. Prokázalo se, že *průměrné psychické vyčerpání a průměrný syndrom vyhoření u českých manažerů pracujících v České republice jsou signifikantně vyšší než u německých manažerů pracujících v Německu*. V porovnání s poznatky autorů Gullové (2011), G. Hofstede a G. J. Hofstede (2005/2006), Nového a Schroll-Machl (2007, 2005, 2003) a Strohschneidera a Güsse (1998), které jsme uváděli

⁵ V průběhu mnoha let došlo k vývoji pojetí burnout, který byl původně popsán jako syndrom vyskytující se především u pracovníků v tzv. pomáhajících profesích, tj. u zdravotních sester, lékařů, sociálních pracovníků, psychologů, učitelů, pracovníků ve věznicích atd. V naší práci vycházíme především z pojetí syndromu vyhoření P. Gil-Monte (2011, 2005), autora dotazníku SBI. Navazujeme však také na další autory (Bedrnová, 2012; Kernén, Meier, 2003/2012), kteří popisují výskyt syndromu vyhoření u pracovníků v manažerských profesích (viz kapitola 2.1.).

v teoretické části této práce, usuzujeme, že v pozadí výše uvedených zjištění by mohly stát také interkulturní rozdíly mezi Čechy a Němci.

Můžeme se domnívat, že němečtí manažeři jsou, v porovnání s českými manažery, všeobecně v menší míře psychicky vyčerpaní a projevuje se u nich méně syndrom vyhoření, neboť i při práci ve své domovské kultuře vnímají více opor než čeští manažeři. K těmto oporám by mohly patřit: příprava se značným předstihem; velmi podrobné plány a jejich důsledné dodržování, což Němcům pomáhá čelit budoucím nečekaným situacím; precizní dodržování standardizovaných postupů, metod a norem; přesné vymezení pracovních pozic; časová monochromie a přesnost; velmi explicitní a přímá komunikace; důsledné oddělování práce a volného času atd. (viz kapitola 3). Tyto úvahy by bylo vhodné ověřit při budoucím výzkumu interkulturních rozdílů mezi Čechy a Němci pracujícími ve svých domovských zemích v souvislosti s výskytem psychického vyčerpání a syndromu vyhoření.

Dále jsme chtěli ověřit, zda je statisticky významný rozdíl mezi českými a německými manažery pracujícími na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí v porovnání s kontrolní skupinou, tj. s manažery pracujícími v jejich domovských kulturách /v České republice a v Německu/ v pracovní nadšení, v psychickém vyčerpání z práce, v pracovní lhostejnosti, v pocitech viny za negativní postoje ke kolegům a v syndromu vyhoření.

Předpokládali jsme, že výkon práce je v odlišné národní kultuře náročnější než v kultuře domovské kvůli nutnosti pracovní a sociální adaptace ve spojení s akulturačním stresem při akulturaci. Čerpali jsme z poznatkové základny o akulturaci a pracovní a sociální adaptaci, kterou spoluvytvářeli například Berry (2006, 1980, 1970), Fischer, Cooper (1990), Harris, Moran (1993), Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005/2006), Rosinski (2003/2009), Redfield, Linton, Herskovitz (1936), Ryder, Alden, Paulhus (2000), Rymeš (1998), Stephenson (2000), Thorbion (1982), Tsai, Ying, Lee (2000) a další. *Neprokázal se však statisticky významný rozdíl mezi českými manažery pracujícími na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí a kontrolní skupinou, tj. s českými manažery pracujícími v České republice v průměrném nadšení prací, psychickém vyčerpání z práce, pracovní lhostejnosti, pocitech viny za chování ke kolegům a syndromu vyhoření.* Rovněž se neukázal signifikantní rozdíl mezi německými manažery pracujícími na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí a kontrolní skupinou, tj. s německými manažery pracujícími v Německu v průměrném vnímání výše zmíněných ukazatelů.

Pro ještě větší možnost zobecnění dosažených výsledků bychom při pokračování v tomto výzkumu doporučovali:

- Zvýšit počet respondentů - českých manažerů a německých manažerů se zkušeností dlouhodobého pracovního pobytu, a také počet osob v kontrolních skupinách – českých a německých manažerů vykonávajících svou profesi v domovské kultuře /v České republice a v Německu/.
- Pokusit se zvýšit reprezentativitu souborů.

Zmiňujeme se také stručně o vedlejších výsledcích⁶ výzkumu, které mohou být podnětem pro další šetření (viz poznámka pod čarou).

MOŽNOSTI UŽITÍ VÝSLEDKŮ TÉTO PRÁCE

Přáli bychom si, aby zjištěné výsledky v obecné rovině rozšířily poznatkový fond, vztahující se k dané problematice. Uvádíme některé další možnosti praktického užití výsledků a závěrů výzkumu prezentovaného v této práci:

A) Podklad pro nadnárodní firmy, které vysílají své zaměstnance na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí.

1) Podklad pro systematickou přípravu zaměstnanců před jejich vysláním na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí.

Výsledky našeho výzkumu by mohly sloužit nadnárodním firmám, které vysílají své zaměstnance na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí, jako podklad pro systematickou přípravu pracovníků před výjezdem do odlišné národní kultury. V rámci přípravy pracovníků by výsledky naší práce mohly být podkladem zejména v následujících oblastech:

- **Psychologická příprava** na adaptaci v zahraničí
- **Interkulturní příprava** na adaptaci v zahraničí
- **Příprava pomocí koučinku** na adaptaci v zahraničí

⁶ Prokázalo se, že čeští a němečtí manažeři, kteří absolvují dlouhodobý pracovní zahraniční pobyt v zemích mimo Evropskou unii jsou méně nadšení prací, vykazují vyšší pracovní lhostejnost a syndrom vyhoření než čeští a němečtí manažeři, kteří absolvují dlouhodobý zahraniční pracovní pobyt v zemích Evropské unie.

Můžeme usuzovat, že čeští a němečtí manažeři, kteří jsou na dlouhodobém pracovním pobytu v zemích Evropské unie, prožívají větší pracovní nadšení, neboť evropská hostitelská kultura není tolik odlišná od jejich domovské kultury /České republiky a Německa/. Nároky na pracovní a sociální adaptaci v evropské kultuře nejsou tedy tak vysoké a akulturační stres není tolik intenzivní. Manažeři tedy mohou více prožívat uspokojení a naplnění ze své pracovní činnosti a naopak jsou potlačeny nepříznivé podmínky pro vznik pracovní lhostejnosti a syndromu vyhoření.

Pokud jsou manažeři z České republiky a Německa na dlouhodobých pracovních pobytech ve více odlišných národních kulturách mimo Evropskou unii, je jejich adaptační proces kvůli výrazným kulturním odlišnostem mnohem více zátěžový, což negativně ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a zapálení. Dalším důsledkem je pak rozvoj pracovní lhostejnosti a syndromu vyhoření.

Někteří čeští a němečtí manažeři vyplňovali dotazník SBI v průběhu zahraničního pobytu a někteří zpětně po návratu do domovské kultury. *Prokázala se signifikantně vyšší průměrná pracovní lhostejnost manažerů, kteří hodnotí svůj dlouhodobý zahraniční pracovní pobyt zpětně do tří let od jeho uplynutí, než manažerů, kteří hodnotí svůj zahraniční pobyt zpětně po více než třech letech od jeho plynutí.* Domníváme se, že manažeři si svůj dlouhodobý zahraniční pobyt po více než třech letech od jeho uplynutí více idealizují a vybavují si snáze jeho kladné stránky, a proto jsou při jeho hodnocení méně kritičtí. Doporučujeme věnovat se tomuto zjištění hlouběji v souvislosti s aspekty lidské paměti při dalším výzkumu.

Projevilo se též, že *průměrná míra psychického vyčerpání, pracovní lhostejnosti a syndromu vyhoření je významně vyšší u žen než u mužů.* Vzhledem k tomu, že tento výsledek neodpovídá našim výzkumným cílům a prostor naší práce již neumožňuje věnovat se náležitě do hloubky rozsáhlé a důležité problematice gender, toto zjištění zde neinterpretujeme a ponecháváme je otevřené pro další výzkum.

2) Podklad pro systematickou podporu zaměstnanců v průběhu realizace jejich dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí.

Výsledky naší práce by mohly poskytnout podklad nadnárodním firmám pro systematickou podporu jejich pracovníků, kteří dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí právě absolvují. Psychologickou a interkulturní podporu, i podporu pomocí koučinku je možné zejména s použitím moderních komunikačních technologií snadno poskytovat pracovníkům v zahraničí též na dálku.

B) Podklad pro psychology, terapeuty, pedagogy, lékaře, kouče, poradce a pracovníky dalších profesí, jejichž klienti jsou lidé, které čeká proces adaptace na odlišnou národní kulturu nebo tímto procesem právě procházejí.

C) Podklad pro přednášející ve vzdělávacích institucích zejména následující obory: psychologii práce a organizace, interkulturní psychologii, sociální psychologii, psychologii managementu a psychologii zdraví.

D) Podklad pro vytvoření příručky pro zdařilou adaptaci při práci v zahraničí, která by byla určena individuálně vyjíždějícím osobám.

E) Informační zdroj pro instituce České republiky a Evropské unie, které se zabývají výjezdy pracovníků do odlišných národních kultur, k vytvoření vzdělávacích a podpůrných programů.

BUDOUCÍ VÝZKUM V OBLASTI PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ ADAPTACE PŘI DLOUHODOBÝCH PRACOVNÍCH POBYTECH V ZAHRA NIČÍ

Jak již bylo zmiňováno, v rámci tématu pracovní a sociální adaptace českých a německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí jsme se v naší práci zaměřili především na následující proměnné: zátěžové a podpůrné faktory, nadšení prací, psychické vyčerpání, pracovní lhostejnost, pocity viny za chování, zejména vůči podřízeným pracovníkům z hostitelské kultury, a syndrom vyhoření.

Kromě výše zmíněných charakteristik se ukazují i další oblasti procesu adaptace na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí, jimž bychom se v budoucím výzkumu rádi věnovali. Uvádíme alespoň tyto:

- **Restrukturalizace identity v průběhu pracovní a sociální adaptace na dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí.**
- **Psychologické aspekty práce v nadnárodních firmách. Vzájemné souvislosti firemní kultury a národních kultur více zemí, a jejich vliv na proces pracovní a sociální adaptace pracovníků při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí.**
- **Pracovní a sociální readaptace po návratu z dlouhodobého pracovního zahraničního pobytu do domovské národní kultury.**

21. ZÁVĚRY VÝZKUMU

V empirické části této disertační práce jsme se snažili proniknout hlouběji do problematiky pracovní a sociální adaptace českých a německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí, na které byli vysláni firmami ze svých domovských národních kultur, tj. České republiky a Německa. V této kapitole uvádíme celkový přehled **kvalitativního** i navazujícího **kvantitativního** výzkumu.

KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu jsme dospěli k následujícím, z psychologického hlediska podstatným, závěrům:

ZÁTĚŽOVÉ FAKTORY

A) Stěžejní zátěžové faktory ovlivňující pracovní a sociální adaptaci manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí – vyskytující se jen u Čechů:

1) Nepřipravenost na pobyt v zahraničí

Čeští manažeři zpravidla nebyli před výjezdem na dlouhodobý zahraniční pracovní pobyt dostatečně připraveni. Ukazuje se, že vysílající firmy z České republiky značně podcenily a nedostatečně provedly tuto přípravu svých zaměstnanců.

Na základě výpovědí českých manažerů je zřejmé, že již **výběr pracovníků pro dlouhodobé pracovní zahraniční pobyty se uskutečňoval ve vysílajících firmách živelnou a chaotickou formou**, postrádal systematičnost. Výběr se většinou odehrával na půdě neformálních pracovních vztahů. V procesu výběru zaměstnanců pro dlouhodobé pobyty v odlišných národních kulturách často nebyl brán ohled na jejich schopnost adaptability, emoční rovnováhu, frustrační toleranci a na další osobnostní rysy a předpoklady, které by svědčily pro psychickou odolnost pracovníka a byly pevnou základnou pro zdárný průběh jeho adaptace. V neposlední řadě nebyla v některých případech zohledňována ani úroveň pracovních zkušeností, odborných znalostí a praktických dovedností daného zaměstnance.

Firmy v České republice též **nedostatečně jasně určují svým zaměstnancům pracovní podmínky pro dlouhodobý zahraniční pobyt**. Často chybí zřetelné a jednoznačné vymezení pracovní pozice, již má vyslaný zaměstnanec v zahraničí vykonávat. S tím souvisí i nedostatečně transparentní zařazení do hierarchické struktury zaměstnanců ve firmě v zahraničí a rovněž i nepřesně dané vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Většina českých manažerů zdůrazňovala **absenci interkulturní přípravy** před výjezdem do zahraničí. Vypovídali, že pro ně mateřská vysílající firma sídlící v České republice nezorganizovala žádný trénink, který by je seznámil alespoň se základními kulturními odlišnostmi v pracovním stylu, ve způsobu řízení a v komunikaci u hostitelské kultury. V průběhu realizace zahraničního pracovního pobytu čeští manažeři interkulturní vzdělání velmi postrádali.

2) Mimořádné výkony

Všichni čeští manažeři z našeho souboru hodnotili svou práci v zahraničí jako **mimořádně náročnou činnost**, při níž byl kladen **extrémně silný tlak na jejich pracovní výkonnost**. Téměř denně museli pracovat do pozdních večerních hodin, zpravidla si nemohli dovolit nezbytný odpočinek ani ve dnech pracovního klidu.

3) Přítomnost rodiny v zahraničí

Většina českých manažerů vnímala přítomnost své rodiny na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí jako zátěž. Péče o rodinu v cizí zemi pro ně znamenala další závazek. Často si vyčítali, že své manželce, případně i dětem, nemohli kvůli svým nadměrným pracovním povinnostem věnovat tolik času, kolik by si přáli. V některých zemích se také obávali o bezpečnost rodiny. Manželky většinou přechod do odlišné národní kultury, zejména pokud byla výrazně odlišná od kultury domovské, těžce snášely. Adaptační proces manželek byl často náročný i proto, že velmi často neměly pracovní náplň a trávily čas převážně samy nebo s dětmi doma. Na jednu stranu tak sice byly ochráněny před intenzivním působením interkulturních rozdílů, na stranu druhou se cítily velmi izolovány, což vedlo k jejich hypointegraci v dané zahraniční lokalitě.

Je třeba si uvědomit, že každý z partnerů prožíval patrně jinou intenzitu akulturačního stresu, tj. každý se mohl nacházet v jiné fázi akulturace. Například manžel již dospěl do fáze uzdravení z kulturního šoku, kdežto manželka se mohla právě potýkat se silnými prožitky kulturního šoku. Kromě mnoha dalších vlivů, tyto rozdíly v procesu akulturace nepřispívaly ke spokojenému manželskému soužití. Někdy dlouhodobý zahraniční pracovní pobyt způsobil i rozpad manželství.

4) Nedostatek opory od mateřské vysílající firmy z České republiky

Nadpoloviční většina českých manažerů nedostávala v průběhu dlouhodobého zahraničního pracovního pobytu potřebnou oporu od vysílající firmy z České republiky.

B) Stěžejní zátěžové faktory ovlivňující pracovní a sociální adaptaci manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí – vyskytující se u obou národností manažerů, v převaze u Čechů:

1) Kulturní odlišnosti

Pro české i německé manažery byly klíčovým zátěžovým faktorem interkulturní rozdíly mezi hostitelskou a domovskou kulturou.

Každodenní stres způsoboval **odlišnosti ve verbální a neverbální komunikaci na pracovišti**. Zejména čeští manažeři zažívali dlouhodobě a intenzivně **informační nejistotu**, která u nich vyvolávala negativní emoční prožitky.

Především čeští manažeři se rovněž v zahraničí velmi potýkali s **odlišným stylem řízení**. Neznali a nechápali odlišná očekávání svých podřízených z odlišné národní kultury. Jejich osvědčené řídicí postupy, zažité z domovské kultury, byly v zahraničí často neefektivní. Začali selhávat v hlavní náplni své pracovní činnosti, na poli managementu. Tento faktor byl rovněž přítomen, avšak v menší míře, u německých manažerů.

Výrazným zátěžovým faktorem bylo též **odlišné vnímání času** u hostitelské kultury. Čeští manažeři každý den doslova bojovali s časovou nepřesností svých zahraničních

podřízených. Vyvíjeli značné úsilí, aby je přiměli plnit pracovní závazky v termínech, jež byly určené. Němci tento zátěžový faktor vnímali méně než Češi.

Psychická stabilita zejména českých manažerů byla v zahraničí dlouhodobě narušována i zásahy do uspokojování jejich základních životních potřeb. Češi často uváděli jako zátěž **odlišné stravovací a hygienické podmínky**, které ovlivňovaly jejich bazální spokojenost, především v kulturně vzdálených lokalitách.

2) Nutnost nadměrné kontroly pracovníků z hostitelské kultury

Čeští manažeři popisovali jako výraznou zátěž nezbytnost nadměrného ověřování, zda jejich zahraniční podřízení splnili včas a správně zadané pracovní povinnosti. V pozadí tohoto zátěžového faktoru stály výše uvedené nedostatečné znalosti odlišností v komunikaci, ve způsobu řízení a ve vnímání času mezi jejich domovskou a hostitelskou kulturou. Němečtí manažeři tuto formu zátěže vnímali v porovnání s Čechy velmi málo.

3) Nedostatek pocitu bezpečí

V kulturně značně odlišných zemích se manažeři často necítili bezpečně. Důvodem vnímaného potenciálního nebezpečí byla především nižší kvalita zdravotní péče, jiné hygienické standardy a chaotická dopravní situace na silnicích. Češi se cítili v zahraničí více ohroženi než Němci.

4) Nemožnost trávit volný čas způsobem jako v domovské kultuře

Obě národnosti manažerů uváděli, že při dlouhodobém zahraničním pracovním pobytu nemohli trávit svůj volný čas stejným způsobem jako v domovské kultuře. Češi měli ve vnímání tohoto zátěžového faktoru opět převahu. V provozování jejich oblíbených zálib jim bránily nejčastěji nevhodné klimatické a geografické podmínky, odlišné zvyklosti a nedostatek volného času.

PODPŮRNÉ FAKTORY

A) Stěžejní podpůrné faktory ovlivňující pracovní a sociální adaptaci manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí – vyskytující se jen u Němců:

1) Připravenost na pobyt v zahraničí

Němečtí manažeři se cítili na dlouhodobý pracovní pobyt připraveni po mnoha stránkách.

Uvádějí, že předem v mateřské firmě vyzkoušeli funkčnost projektů, které měli realizovat v zahraničí. Měli připravené strukturované plány a rozvrhy pracovních činností, dle nichž pak v cizině krok za krokem postupovali. Také měli víceleté zkušenosti s typem práce, kterou měli v zahraničí zastávat. Pečlivá a organizovaná **pracovní příprava** pro ně pak při práci v odlišné národní kultuře byla velkou oporou.

Němečtí manažeři velmi pozitivně hodnotí **interkulturní přípravu** před výjezdem, kde se seznámili se specifiky budoucí hostitelské země. Interkulturní tréninky byly organizovány mateřskou firmou v Německu.

Německé mateřské firmy zajišťovaly pro své zaměstnance v manažerských pozicích také **přípravné jazykové kurzy**. Jazyková příprava se uskutečňovala jak ve vysílajících

firmách v Německu před výjezdem do zahraničí, tak i v začátcích pobytu v hostitelské zemi. Pracovníci byli školeni i pro komunikaci v exotických jazycích, například v japonštině, v čínštině.

2) Zaškolování pracovníků z hostitelské kultury v mateřské firmě

Němečtí manažeři oceňovali, že mateřské firmy v Německu organizovaly zaškolování pracovníků z hostitelské kultury. Cílem bylo předat zahraničním pracovníkům potřebné znalosti a dovednosti v přirozeném prostředí mateřské firmy. Pracovníci, vyškolení v domovské kultuře svých nadřízených, pak pro ně mohli být při práci v zahraničí více zkušenou oporou v pracovním procesu.

3) Strategický styl řízení německých manažerů v zahraničí

Někteří němečtí manažeři popisovali určité strategické styly, které při dlouhodobých zahraničních pobytech užívali k vyladění řízení svých podřízených pracovníků z hostitelské kultury.

B) Stěžejní podpůrné faktory ovlivňující pracovní a sociální adaptaci manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí – vyskytující se u obou národností manažerů, v převaze u Němců:

1) Mateřská vysílající firma z Německa

Většina německých manažerů pozitivně hodnotila oporu firmy z Německa, která je do zahraničí vysílala. Němci uváděli, že spolupráce a komunikace s mateřskou firmou probíhala hladce a bez konfliktů i na dálku. Čeští manažeři tento podpůrný faktor zmiňovali méně než Němci. Rovněž se opora německých mateřských firem jevila v porovnání s českými firmami více organizovaná. Firmy z Německa například vysílaly do zahraničí asistenty, kteří pomáhali vyslaným manažerům v pracovních i sociálních záležitostech. Opora českých firem byla spíše založena na neformálních kontaktech.

2) Pracovníci z hostitelské kultury

Němečtí manažeři ve většině také nalézali oporu i v zahraničních pracovnících. Dokázali překonat interkulturní rozdíly a pěstovat se svými podřízenými a kolegy z hostitelské kultury dobré vztahy. Jen menšina Čechů uváděla tuto oporu.

C) Stěžejní podpůrné faktory ovlivňující pracovní a sociální adaptaci manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí – vyskytující se u obou národností manažerů, v převaze u Čechů:

1) Sam sobě oporou

Čeští manažeři často nacházeli v zahraničí oporu sami v sobě. Ve chvílích nejistoty spoléhali na sebe sama, na své pracovní a životní zkušenosti. Němci tento druh podpory zmiňovali méně.

2) Kolegové stejné národnosti v zahraničí

Nejčastěji jmenovanou oporou českých manažerů byli jejich čeští kolegové, kteří s nimi absolvovali dlouhodobý zahraniční pobyt. Poskytovali si vzájemně oporu po pracovní i sociální stránce.

U německých manažerů je tento faktor spíše zahrnut v organizované podpoře poskytované mateřskou vysílající firmou.

3) Náhodní znalci hostitelské národní kultury

Značnou oporou pro české manažery byli náhodní jedinci, kteří jim zprostředkovávali kulturní specifika zahraniční lokality, kde absolvovali dlouhodobý pracovní pobyt. Čeští manažeři se jich mohli zpravidla otevřeně zeptat na záležitosti, ve kterých v odlišné národní kultuře tápali. Často se ptali i na příčiny různých nedorozumění na pracovišti. Tato pomoc nebyla nijak organizována. Někdy se náhodou podařilo českým manažerům navázat důvěrnější vztah s člověkem, který pak začal zastávat tuto roli „znalce hostitelské kultury“. V pozadí potřeby těchto vztahů zcela jistě stála absence interkulturní přípravy na pobyt v zahraničí a absence organizované podpory v interkulturních otázkách v průběhu realizace zahraničního pobytu.

Jen jeden Němec uvádí tento podpůrný faktor.

4) Přítomnost rodiny v zahraničí jako podpůrný faktor

Pro některé české manažery byla přítomnost manželky, případně i dětí, oporou v průběhu adaptace při dlouhodobém zahraničním pracovním pobytu.

Němečtí manažeři pojímali přítomnost rodinných příslušníků ambivalentně. Na jednu stranu cítili z přítomnosti manželského partnera oporu, současně však oceňovali i období, když byli v zahraničí sami. Uvádějí, že být v hostitelské kultuře sám bez rodiny, urychlí proces naučení se cizímu jazyku, a tedy i proces integrace.

Z výše uvedeného je zřejmé, že **čeští manažeři vnímají při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí více zátěžových faktorů a méně podpůrných faktorů než němečtí manažeři**. Naopak němečtí manažeři během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí vnímají více podpůrných faktorů a méně faktorů zátěžových než čeští manažeři.

Pokud se zaměříme na Českou republiku, nacházíme stěžejní problém u českých firem již na samotném začátku v nedostatečně organizovaném, až živelném, výběru pracovníků pro dlouhodobé pracovní pobyty v zahraničí. Při této formě výběru nebývají systematicky posuzovány jak odborné znalosti a praktické zkušenosti, tak i vhodné osobnostní předpoklady kandidátů na dlouhodobou práci v zahraničí. Dále bývá značně podceněna příprava manažerů před výjezdem do zahraničí. Řada českých firem často neposkytuje svým zaměstnancům vzdělání, které by je seznámilo s kulturními odlišnostmi zahraniční lokality, kam budou vyjíždět. Psychické stabilitě vyjíždějících zaměstnanců také neprospívá často nepřiliš jasné vymezení pracovních podmínek v zahraničí. Rovněž v průběhu realizace dlouhodobého pracovního zahraničního pobytu nebývají často české mateřské firmy pro své vyslané zaměstnance potřebnou oporou.

Nedostatečně připravení čeští manažeři, kteří necítí podpůrné zázemí české firmy, se pak v zahraničí potýkají s kulturními odlišnostmi v komunikaci, ve stylu managementu a ve vnímání času. Cítí se zahlceni a přetíženi prací, a ve spojení s náročností akulturace, mají pocit, že musejí dlouhodobě podávat mimořádné výkony. Ztrácejí vnitřní jistotu, tápou. O to více se snaží pracovat, aby splnili stanovené cíle, například vystavěli závod na zelené louce a nastartovali v něm výrobu, zabezpečili výrobu nového produktu atd. Volný čas jim nezbyvá téměř žádný. Zjišťují, že ve velmi omezeném čase, který by mohli věnovat své regeneraci, se nemohou zabývat svými zálibami z domovské kultury. Ztrácejí tak důležitý ventil nahromaděného stresu plynoucího z náročné pracovní a sociální adaptace v cizí zemi. Ve výrazně odlišných hostitelských kulturách se často necítí bezpečně. Kulturní odlišnosti mohou zasahovat i do uspokojování základních potřeb, například do stravování. Ve snaze vyvážit nedostatek opor a zachovat svou duševní stabilitu, hledají oporu u kolegů stejné národnosti, kteří s nimi absolvují zahraniční pobyt; u osob, které jsou ochotné povědět jim o zvyklostech

panujících v dané zahraniční lokalitě a objasnit jim mnohá nedorozumění /náhodní znalci hostitelské kultury/; u sebe sama; u firmy v zahraničí; ve vykonávané práci; u rodinných příslušníků, kteří jsou v zahraničí společně s nimi. Z výše uvedených závěrů kvalitativního výzkumu je zřejmé, že tyto kompenzační opory často selhávají.

Z výpovědí českých manažerů je též patrné, že při dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí prožívají nedostatek pracovní spokojenosti a zapálení, jsou psychicky vyčerpaní, objevuje se u nich lhostejnost k práci a mívají pocity viny za své postoje vůči svým podřízeným z hostitelské kultury. Na podkladě výpovědí českých manažerů se rovněž domníváme, že tyto charakteristiky mohou též vyústit v syndrom vyhoření. Výše uvedené charakteristiky se neobjevují ve výpovědích německých manažerů.

V navazujícím kvantitativním výzkumu jsme ověřovali, zda jsou mezi českými a německými manažery v těchto charakteristikách statisticky významné rozdíly.

KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Závěry navazujícího kvantitativního výzkumu jsou následující:

NADŠENÍ PRACÍ

Na základě statistického zpracování se ukázalo, že není významný rozdíl mezi českými manažery pracujícími na dlouhodobém pobytu v zahraničí a kontrolní skupinou, tj. manažery pracujícími v domovské kultuře /v České republice/ v průměrném vnímání nadšení prací.

Rovněž není v průměrném nadšení prací signifikantní rozdíl mezi německými manažery pracujícími na dlouhodobém pobytu v zahraničí a kontrolní skupinou, tj. manažery pracujícími v Německu.

Prokázalo se též, že není významný rozdíl mezi českými a německými manažery v průměrném vnímání nadšení prací během dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí.

Projevilo se, že průměrné nadšení prací je významně vyšší u manažerů, kteří absolvují dlouhodobý zahraniční pobyt v zemích Evropské unie ve srovnání s manažery působícími mimo Evropskou unii. Tento efekt je stejný u českých a německých manažerů pracujících v zahraničí, protože model neobsahoval interakci proměnné „soubor“ s proměnnou „země zahraničního pobytu“.

PSYCHICKÉ VYČERPÁNÍ

Můžeme vidět, že není statisticky významný rozdíl v průměrném psychickém vyčerpání mezi českými manažery při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí a kontrolní skupinou, tj. českými manažery pracujícími v České republice.

Dále též není signifikantní rozdíl v průměrném psychickém vyčerpání mezi německými manažery pracujícími v zahraničí a německými manažery, kteří pracují v Německu.

Ukazuje se, že průměrné psychické vyčerpání u českých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí je významně vyšší než u německých manažerů dlouhodobě pracujících v zahraničí.

Zjišťujeme však též, že průměrné psychické vyčerpání je významně vyšší u českých manažerů pracujících v České republice oproti německým manažerům pracujícím v Německu.

Projevilo se též, že *průměrné psychické vyčerpání je významně vyšší u žen než u mužů*. Tento efekt je stejný u všech skupin manažerů, protože model neobsahoval interakci proměnné „soubor“ s proměnnou „pohlaví“.

PRACOVNÍ LHOSTEJNOST

Statistické zpracování ukazuje, že není signifikantní rozdíl v průměrné pracovní lhostejnosti mezi českými manažery pracujícími dlouhodobě v zahraničí a českými manažery, kteří vykonávají svou pracovní činnost v České republice.

Taktéž je stejná průměrná pracovní lhostejnost německých manažerů při dlouhodobém zahraničním pobytu a německých manažerů pracujících v jejich domovské kultuře.

Prokázala se však statisticky významně vyšší průměrná pracovní lhostejnost u českých manažerů pracujících dlouhodobě v zahraničí než u německých manažerů v zahraničí.

Dále se objevuje *statisticky významně nižší průměrná pracovní lhostejnost manažerů působících v zemích Evropské unie než mimo Evropskou unii*. Tento efekt je opět stejný u českých a německých manažerů pracujících v zahraničí, protože model neobsahoval interakci proměnné „soubor“ s proměnnou „země zahraničního pobytu“.

Též je *signifikantně vyšší průměrná pracovní lhostejnost manažerů, kteří hodnotí svůj dlouhodobý zahraniční pracovní pobyt zpětně do tří let od jeho uplynutí, než manažerů, kteří hodnotí svůj zahraniční pobyt zpětně po více než třech letech od jeho plynutí*. Tento efekt je stejný u českých a německých manažerů pracujících v zahraničí, protože model neobsahoval interakci proměnných „soubor“ a „počet měsíců od zahraničního pobytu“.

Objevuje se také *statisticky větší míra pracovní lhostejnosti u žen než u mužů*. Tento efekt je stejný u všech skupin manažerů, protože model neobsahoval interakci proměnné „soubor“ s proměnnou „pohlaví“.

VINA

Z hledisky viny za negativní postoje k lidem na pracovišti nebyly prokázány žádné statisticky významné rozdíly.

SYNDROM VYHOŘENÍ

Není statisticky významný rozdíl v průměrném syndromu vyhoření mezi českými manažery pracujícími na dlouhodobém zahraničním pobytu a českými manažery v České republice. Stejně tak je tomu při porovnání německých manažerů v zahraničí a v Německu.

Prokázal se statisticky významně vyšší průměrný syndrom vyhoření u českých manažerů v zahraničí než u německých manažerů v zahraničí.

V průměru významně *větší míra syndromu vyhoření se prokázala též u českých manažerů pracujících v České republice oproti německým manažerům pracujícím v Německu*.

Dále je v průměru významně *větší míra syndromu vyhoření u manažerů působících na dlouhodobém pracovním pobytu mimo Evropskou unii oproti manažerům působícím*

v *Evropské unii*. Tento efekt je stejný u českých i u německých manažerů pracujících v zahraničí, protože model neobsahoval interakci proměnné „soubor“ s proměnnou „země zahraničního pobytu“.

Též zjišťujeme v *průměru významně větší míru syndromu vyhoření u žen než u mužů*. Tento efekt je opět stejný pro české i pro německé manažery ve všech skupinách, protože model neobsahoval interakci proměnné „soubor“ s proměnnou „pohlaví“.

Při souhrnném pohledu vidíme, že **průměrné psychické vyčerpání, průměrná pracovní lhostejnost a průměrný syndrom vyhoření českých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí jsou statisticky významně vyšší než u německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí. Tato zjištění potvrzují výsledky předchozího kvalitativního výzkumu.**

Neprokázal se statisticky významný rozdíl mezi českými manažery pracujícími na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí a kontrolní skupinou, tj. s českými manažery pracujícími v České republice v průměrném nadšení prací, psychickém vyčerpání z práce, pracovní lhostejnosti, pocitech viny za chování ke kolegům a syndromu vyhoření. Rovněž se neukázal signifikantní rozdíl mezi německými manažery pracujícími na dlouhodobém pracovním pobytu v zahraničí a kontrolní skupinou, tj. s německými manažery pracujícími v Německu v průměrném vnímání výše zmíněných ukazatelů.

Rovněž se ukázalo, že *průměrné psychické vyčerpání a průměrný syndrom vyhoření u českých manažerů pracujících v České republice jsou signifikantně vyšší než u německých manažerů pracujících v Německu*. Toto zjištění by bylo vhodné blíže rozvinout při dalším výzkumu interkulturních rozdílů českých a německých manažerů pracujících ve svých domovských zemích (viz kapitola 20).

V kapitole 20, v poznámce pod čarou, též uvádíme vedlejší výsledky výzkumu, které mohou být podnětem pro další ověřování.

ZÁVĚR

V disertační práci jsem se snažila splnit cíl, který jsem si kladla v počátku, tj. provést hloubkovou sondu do tématu pracovní a sociální adaptace českých a německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí. Zaměřovala jsem se na manažery, kteří byli do zahraničí vysláni organizacemi, v nichž jsou zaměstnáni.

Práce obsahuje část teoretickou a část empirickou. Teoretická část práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola je věnována adaptaci na odlišnou národní kulturu. Rozvíjí témata jako je například pojetí národní kultury, akulturace a kulturních dimenzí. Druhá kapitola se zabývá vybranými psychologickými aspekty dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí – syndromem vyhoření, pracovním zapálením a vedením kulturně smíšených týmů. Ve třetí kapitole jsou popsány kulturní odlišnosti mezi Čechy a Němci projevující se v pracovním procesu.

V empirické části byl prezentován průběh kvalitativního a navazujícího kvantitativního výzkumu, včetně dosažených výsledků. Při kvalitativním výzkumu byly provedeny obsáhlé rozhovory s českými a německými manažery, kteří absolvovali dlouhodobý pracovní pobyt v zahraničí. Výsledkem je zjištění zátěžových a podpůrných faktorů ovlivňujících jejich pracovní a sociální adaptaci v průběhu tohoto pobytu. V navazujícím kvantitativním výzkumu bylo pomocí dotazníku SBI u manažerů hodnoceno jejich nadšení prací, psychické vyčerpání z práce, pracovní lhostejnost, pocity viny za negativní postoje ke kolegům a syndrom vyhoření.

Ke hlavním zjištěním v kvalitativním výzkumu patří, že **čeští manažeři vnímají při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí více zátěžových faktorů a méně podpůrných faktorů než němečtí manažeři** a naopak. Při kvantitativním výzkumu se prokázalo, že **průměrné psychické vyčerpání, průměrná pracovní lhostejnost a průměrný syndrom vyhoření českých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí jsou statisticky významně vyšší než u německých manažerů při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí**, což potvrzuje výsledky předchozího kvalitativního výzkumu.

Na základě výsledků této práce bych ráda závěrem uvedla některá hlavní doporučení organizacím na území České republiky, které vysílají své zaměstnance na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí:

1) Organizovaný výběr zaměstnanců do zahraničí

Výběru zaměstnanců na dlouhodobé pracovní pobyty do zahraničí by měla být věnována náležitá pozornost. Výběr pracovníků je startem, jehož správné provedení ovlivní úspěšnost realizace celého projektu firmy v zahraničí. Je potřeba vypracovat pečlivě systematickou metodiku výběru a dle jednotlivých bodů v ní stanovených nadále postupovat. Výběr pracovníků na dlouhodobé zahraniční pracovní pobyty by měl být proveden tak, aby patřičně zohlednil nejen jejich pracovní zkušenosti, dovednosti a odborné znalosti, ale též jejich schopnost adaptability, emoční rovnováhu, frustrační toleranci a další osobnostní rysy a předpoklady, které by svědčily o psychické odolnosti pracovníka a byly pevnou základnou pro zdárný průběh jeho adaptace v odlišné národní kultuře.

2) Systematická příprava zaměstnanců na pobyt v zahraničí

Dalším krokem spějícím ke zdárné pracovní a sociální adaptaci v zahraničí je systematická příprava vyjíždějících zaměstnanců. Vhodným řešením je realizace programů pro vyjíždějící zaměstnance zahrnující přípravu psychologickou, interkulturní a jazykovou.

V rámci *psychologické přípravy* by měli být pracovníci seznámeni například s fázemi akulturačního cyklu, které jsou běžným projevem při intenzivním kontaktu s odlišnou národní kulturou. Měli by se naučit některé techniky, jak zacházet sám se sebou v období silného akulturačního stresu a jak snižovat jeho hladinu.

Při *interkulturní přípravě* by měli být zaměstnanci seznamováni s kulturními odlišnostmi hostitelské kultury, do které budou vysíláni. Tréninky by měly být zaměřeny na projevy interkulturních odlišností zejména v pracovní oblasti. Zvláštní důraz by měl být kladen především na kulturní odlišnosti v komunikaci, ve vnímání času a ve stylu managementu.

Velmi užitečné by bylo též zapojit tzv. „postupnou imunizaci“ na odlišnou kulturu, tzn. umožnit zaměstnanci vyjet do cílové zahraniční lokality nejprve na krátkou dobu, například na dva týdny, později na měsíc atd. Postupné seznamování s odlišnou kulturou a dávkování adaptačního procesu by mělo velmi napomoci optimální integraci. Tyto úvodní krátkodobé pobyty jsou známy pod názvem „look and see stays“.

Jazyková příprava by měla zahrnovat kromě kurzů angličtiny, též alespoň základní výuku konkrétního jazyka cílové lokality.

3) Precizní vymezení pracovní pozice

Již před výjezdem zaměstnance je potřeba s ohledem na kulturní specifika cílové zahraniční lokality precizně vymežit jeho pracovní pozici, kterou bude v zahraničí zastávat. Nejasné určení pracovní pozice by mohlo negativně ovlivnit zařazení pracovníka do hierarchické struktury zaměstnanců podniku v zahraničí. Je třeba brát v úvahu, že v národních kulturách jsou rozdílné přístupy k hierarchii na pracovišti a každé podcenění této skutečnosti při definování pracovní funkce jedince, například z neznalosti zvláštností dané země, by mohlo negativně ovlivnit jeho zdařilou pracovní a sociální adaptaci.

4) Vzdělávání pracovníků ze zahraničí v mateřské firmě

Je důležité zaměřit se také na zaškolování pracovníků z hostitelské kultury ve firmě v České republice. Cílem by mělo být seznámit zahraniční zaměstnance s pracovními procesy, předat jim všechny potřebné znalosti a dovednosti v přirozeném prostředí mateřské firmy. Při této formě zaškolování mají zahraniční pracovníci možnost lépe a rychleji proniknout do pracovního stylu v národní kultuře osob, s nimiž budou spolupracovat. Zaškolování by mělo obsahovat také interkulturní přípravu, ta však není vázána na prostředí mateřské firmy. Cizinci zaškolení touto formou by měli být lépe připraveni na vzájemnou spolupráci, což také přispěje k rychlejšímu a snadnějšímu adaptačnímu procesu jejich českých kolegů.

5) Opora v průběhu zahraničního pobytu

Organizovanou a systematickou podporu je třeba poskytovat zaměstnancům po celou dobu jejich dlouhodobého pracovního pobytu v zahraničí. Mateřská firma by měla zajistit fungující komunikaci se svými vyslanými zaměstnanci o pracovních otázkách bez ohledu na vzdálenost. Pracovníkům v zahraničí je však třeba také zajistit nabídku psychologické a interkulturní podpory. Psychologové a znalci domovské i hostitelské

kultury mohou být v kontaktu s pracovníky pobývajícími v zahraničí pomocí současných komunikačních technologií.

Mateřská firma by měla být oporou pro své vyslané zaměstnance také v otázkách jako je například sehnání bytu v zahraničí, dodání informací o možnostech lékařské péče atd. Tyto technické záležitosti je možné řešit ve spolupráci se zahraniční pobočkou, iniciátorem by však měla být mateřská firma, která zaměstnance vyslala.

Speciální péči je nutné zajistit podpoře vyjíždějících rodin. Pokud si zaměstnanec bere s sebou do zahraničí do rodinu, bylo by optimální, pokud by vysílající firma mohla nabídnout určitou formu pracovní činnosti pro manžela/manželku, školy pro děti atd.

6) Podpora při readaptaci po návratu zpět ze zahraničí

Vyslaný zaměstnanec by měl mít jistotu, že i po svém návratu do domovské kultury, bude moci pracovat ve firmě v odpovídající pracovní pozici. Mělo by to být vymezeno podrobně v písemné smlouvě již před jeho výjezdem do zahraničí.

Dále by mateřská firma měla poskytovat podpůrné readaptační programy, zahrnující také podporu psychologů.

Výše uvedená doporučení se mohou jevit příliš zřejmá na to, aby je bylo potřeba uvádět. Výsledky výzkumu prezentovaného v této práci však ukazují, že i v těchto základních bodech mají mnohé firmy, vysílající své zaměstnance do zahraničí, nevyužité rezervy. Šest výše uvedených bodů je základnou zdařilé pracovní a sociální adaptace vyslaných pracovníků při dlouhodobých pracovních pobytech v zahraničí. A pokud je tato základna dostatečně pevná, je možné na ní dále stavět.

UŽITÉ ZDROJE

- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309 – 328.
- Bakker, A. B., Hakanem, J. J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274 – 284.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83 – 104.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bedrnová, E. (2012). Duševní hygiena v životě manažera. In E. Bedrnová, E. Jarošová, I. Nový a kol. (Eds.), *Manažerská psychologie a sociologie* (456 – 467). Praha: Management Press.
- Berry, J. W. (2006). Stress perspectives on acculturation. In D. L. Sam, J. W. Berry (Eds.), *The Cambridge handbook of acculturation psychology* (43 – 57). New York: Cambridge University Press.
- Berry, J. W. (2006). Contexts of acculturation. In D. L. Sam, J. W. Berry (Eds.), *The Cambridge handbook of acculturation psychology* (27 – 42). New York: Cambridge University Press.
- Berry, J. W. (1980). Acculturation as varieties of adaptation. In A. M. Padilla (Ed.), *Acculturation: Theory, models, and some new findings* (9 – 25). Boulder, CO: Westview.
- Berry, J. W. (1970). Marginality, stress and ethnic identification in an acculturated aboriginal community. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 1, 239 – 252.
- Brislin, R. W., Kim, E. S. (2003). Cultural diversity in people's understanding and uses of time. *Applied Psychology*, 52, 363 – 382.
- Capner, M., Caltabiano, M. L. (1993). Factors affecting the progression towards burnout: A comparison of professional and volunteer counsellors. *Psychological Reports*, 73, 555 – 561.
- Davis, K. (1967). *Human relations at work* (96 – 97). New York: McGraw-Hill.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job-demands-recourses model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499 – 512.
- Diamant, J. (1995). *Psychologické problémy emigrace*. Olomouc: Matice cyrilometodějská.

Donnelly, J. H., Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. (1995). *Fundamentals of Management*. London: Richard D. Irwin, INC. Čes. *Management*. Praha: Grada Publishing 2011.

Farber, B. A. (1983). Introduction: A critical perspective on burnout. In B. A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human service professions* (1 – 20). New York: Pergamon Press.

Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.

Fischer, H. J. (1983). A psychoanalytic view of burnout. In B. A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human service professions* (40 - 54). New York: Pergamon Press.

Fischer, S., Cooper, C. L. (1990). *On the move. The psychology of change and transition*. Chichester: John Wiley & Sons.

Fraudenberger, H. J. (1974). Start burn-out. *Journal of Social Issues*, 30, 159 – 165.

Garcés de Los Fayos, E. J., García, C., Martínez-Sánchez, F. (1995). Factorización de un cuestionario de burnout en muestra de deportistas. *Psicologemas*, 9, 93 – 107.

Gil-Monte, P. R. (2011). *CESQT. Cuestionario para la evaluación del syndrome de quemarse por el trabajo. Manual*. Madrid: Tea Ediciones.

Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.

Gil-Monte, P. R. (2002). Influencia del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) sobre la salud percibida en una muestra de teleoperadores. *Medicina del Trabajo*, 11, 109 – 116.

Gil-Monte, P. R. (2001). Falta de reciprocidad en los intercambios sociales como antecedente del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería: un estudio longitudinal. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11, 21 – 31.

Gil-Monte, P. R., Peiró, J. M., Valcárcel, P. (1996a). Influencia de las variables de carácter sociodemográfico sobre el síndrome de burnout: en estudio en una muestra de profesionales de enfermería. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 6, 43 – 63.

Gil-Monte, P. R., Peiró, J. M. (1996b). Un estudio sobre antecedentes significativos del síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en trabajadores de centros ocupacionales para discapacitados psíquicos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12, 67 – 80.

González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Lloret, S. (2006). Burnout and engagement. Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165 – 174.

Gullová, S. (2011). *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol* (2. vydání). Praha: Grada Publishing.

- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York, NY: Anchor Books.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimensions*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. Garden City, NY: Doubleday.
- Haškovcová, H. (1994). Syndrom vyhoření. *Sestra*, 3, 10 – 11.
- Harris, P. R., Moran, R. T. (1993). *Managing cultural differences*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetic framework. *Biological Psychology*, 5, 73 – 93.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2014). *The Hofstede centre*. 14. 1. 2014 staženo z: <http://geert-hofstede.com/germany.html>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Culture's consequences. Software of the mind*. London: McGraw Hill. čes. *Kultura a organizace. Software lidské mysli*. Praha: Linde 2006.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. vydání). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (Eds.) (2004). *Culture, leadership and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321 – 349.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692 - 724.
- Kebza, V., Šolcová, I. (2008). Syndrom vyhoření – rekapitulace současného stavu poznání a perspektivy do budoucna. *Československá psychologie*, 52, 351 – 365.

Kebza, V., Šolcová, I. (2003). *Syndrom vyhoření* /2. vydání/. Praha: Státní zdravotní ústav.

Kebza, V., Šolcová, I. (1998a). Burnout syndrome: teoretická východiska, diagnostické a intervenční možnosti. *Československá psychologie*, 42, 429 – 448.

Kebza, V. Šolcová, I. (1998b). *Syndrom vyhoření*. Praha: Státní zdravotní ústav.

Kernen, H., Meier, G. (2003). Hospodaření s vlastními zdroji – osobní management zdrojů pro řídící pracovníky a spolupracovníky. In Steiner, T., Lippmann, E. (Eds.), *Handbuch angewandte psychologie für führungskräfte* (111 – 132). Berlin Heidelberg: Springer. Češ. *Psychologie pro manažery. Jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks 2012.

Kim, B. S. K., Abreu, J. M. (2001). Acculturation measurement: Theory, current instruments, and future directions. In J. G. Ponterotto, J. M. Casas, L. A. Suzuki, C. M. Alexander (Eds.), *Handbook of multicultural counseling* (394 – 424). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J., Chen, Z. X., Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744 – 764.

Klein, D. J., Verbeke, W. (1999). Autonomic feedback in stressful environments: How do individual differences in autonomic feedback relate to burnout, job performance, and job attitudes in salespeople? *Journal of Applied Psychology*, 84, 911 – 924.

Křivohlavý, J. (1998). *Jak neztratit nadšení*. Praha: Grada.

Marlinová, O. (2001 /1998). Psychologické problémy mezikulturní adaptace. In *Psychologické problémy člověka v měnícím se světě* (107 – 115). Studia Psychologica IX. Praha: Karolinum.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397 - 422.

Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3. vydání). Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press.

Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). *Maslach Burnout Inventory. Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Maslach, C., Jackson, S. E. (1979). Burned-out cops and their families. *Psychology Today*, 12, 59 – 62.

Maslach, C., Pines, A. (1977). The burn-out syndrome in the day care setting. *Child Care Quarterly*, 6, 100 – 113.

- Matsumoto, D., Juang, L. (2013). *Culture and Psychology*. Belmont, CA: Cengage.
- Miller, M. J. (2007). A bilinear multidimensional measurement model of Asian American acculturation and enculturation: Implications for counseling interventions. *Journal of Counseling Psychology*, 54, 118 – 131.
- Morávek, D. (2008). *Krize od počátku až do současnosti*. 22. 10. 2013 staženo z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/krize-od-pocatku-az-do-soucasnosti/>
- Nový, I., Schroll-Machl, S. (2007). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko německá*. Praha: Management Press.
- Nový, I., Schroll-Machl, S. (2005). *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press.
- Nový, I., Schroll-Machl, S. a kol. (2003). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání* (3. vydání). Praha: Management Press.
- Perlman, B., Hartman, E. A. (1982). Burnout: summary and future research. *Human Relations*, 35, 283 – 305.
- Pines, A. (1996). *Couple burnout. Causes and cures*. Londres: Routledge.
- Pines, A., Kafry, D. (1982). Coping with burnout. In J. W. Jones (Ed.), *The burnout syndrome: Current reserarch, theory, interventions* (139 – 150). Park Ridge, Illinois: London House Press.
- Rainey, D. W. (1999). Sources of stress, burnout, and intention of terminate among basketball referees. *Journal of Sport Behavior*, 22, 578 – 590.
- Redfield, R., Linton, L., Herskovits, M. J. (1936). Memorandum for the study of acculturation. *American Anthropologist*, 38, 149 – 152.
- Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures. New tools for leveraging national, corporate and professional differences*. London: Nicholas Brealey Publishing. Čes. *Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press 2009.
- Ryder, A. G., Alden, L. E., Paulhus, D. L. (2000). Is acculturation unidimensional or bidimensional? A head-to-head comparison in the prediction of personality, self-identity, and adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, (49 – 65).
- Rymeš, R. (1998). Zvláštnosti zahraničních trhů. In Komárková, R., Rymeš, M., Vysekalová, J. *Psychologie trhu* (109 – 132). Praha: Grada Publishing.
- Software IBM® SPSS® Statistics 19.0.0.2. (2010). IBM Company.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293 – 315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout out: A confirmatic analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71 – 92.

Schwartz, S. H. (2004). Mapping and interpreting cultural differences around the world. In H. Vinken, J. Soeters, P. Ester (Eds.), *Comparing cultures, dimensions of culture in a komparative perspective* (85 – 119). Leiden, Netherlands: Brill.

Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23 – 47.

Schwartz, S. H. (1997). Values and culture. In D. Munro, J. F. Schumaker, S. C. Carr (Eds.), *Motivation and culture* (69 - 84). New York: Routledge.

Schwartz, S. H., Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26, 92 – 116.

Seelye, H. N. (1993). *Teaching culture. Strategie for intercultural communication*. National Textbook Company, Lincolnwwd.

Směrnice Ministerstva průmyslu a obchodu /MPO/ České republiky pro personální obsazování a vysílání zaměstnanců MPO do Integrované sítě obchodních misí MPO. Vydáno jako příloha č. 1 Opatření č. 17/2012 ministra průmyslu a obchodu (s. 1).

Stephenson, M. (2000). Development and validation of the Stephenson Multigroup Acculturation Scale (SMAS). *Psychological Assesment*, 12, 77 – 88.

Strauss, A., Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Sdružení podané ruce a nakladatelství Albert.

Strohschneider, S., Güss, D. (1998). Planning and problem solving: Differences between Brazilian and German students. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 695 – 716.

Sullivan, D. M., Mitchell, M. S., Uhi-Bien, M. (2003). The new conduct of business: How LMX can help capitalize on cultural diversity. In G. B. Graen (Ed.), *Dealing with diversity* (183 – 218). New York, NY: Information Age Publishing.

Šolcová, I., Kebza, V. (2002). Lícová strana vyhoření. In E. Řehulka, O. Řehulková (Eds.), *Učitelé a zdraví* (125 – 128). Brno: Psychologický ústav AV ČR a Nakladatelství Pavel Křepela.

Thorbiorn, I. (1982). *Living Abroad*. Chichester: John Wiley & Sons.

Trompenaars, F. (1993). *Handbuch globales managen*. Düsseldorf: Econ.

Tsai, J. L., Ying, Y., Lee, P. A. (2000). The meaning of „being Chinese“ and „being“ American“: Variation among Chinese American young adults. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 31, (302 – 332).

Van den Broeck, A., De Witte, H., Lens, W., Vansteenkiste, M. (2008). The role of basic need satisfaction in explaining the relationship between job demands, job resources, burnout and engagement. *Work & Stress*, 22, 277 – 294.

Van Emmerik, IJ. H., Euwema, M. C., Wendt, H. (2008). Leadership behaviors around the world: The relative importance of gender versus cultural background. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 297 – 315.

Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: A cross cultural investigation. *Applied Psychology: An international Review*, 56, 212 – 230.

Zamykalová, M. (2003). *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing.

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

- Příloha 1. **Dotazník SBI pro české manažery v zahraničí** /v českém jazyce/
- Příloha 2. **Dotazník SBI pro české manažery v České republice** /v českém jazyce/
- Příloha 3. **Dotazník SBI pro německé manažery v zahraničí** /v německém jazyce/
- Příloha 4. **Dotazník SBI pro německé manažery v Německu** /v německém jazyce/
- Příloha 5. **Dotazník pro strukturovaný rozhovor** /v českém jazyce/
- Příloha 6. **Dotazník pro strukturovaný rozhovor** /v anglickém jazyce/
- Příloha 7. **Výpovědi respondentů o zátěžových a podpůrných faktorech vnímaných během dlouhodobých pracovních pobytů v zahraničí**
- Příloha 8. **Datový soubor** /viz CD/